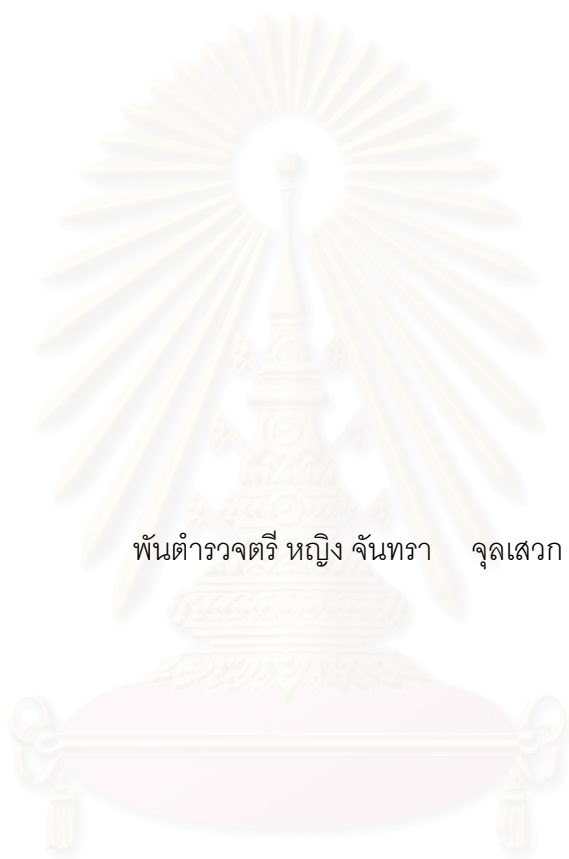


ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล
การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การกับ
ความไว้วางใจในองค์การ ตามแนวคิดของชอร์
โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร



พันตำรวจตรี หญิง จันทรา จุลเสวก

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2544

ISBN 974-17-0432-1

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

RELATIONSHIPS BETWEEN LEADERSHIP PRACTICES OF NURSE DIRECTORS,
ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE, ORGANIZATIONAL CULTURE,
AND ORGANIZATIONAL TRUST AS PROPOSED BY SHAW,
GOVERNMENTAL HOSPITALS, BANGKOK METROPOLIS

Pol.Maj. Chantra Chulasevok

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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

Faculty of Nursing

Chulalongkorn University

Academic Year 2001

ISBN 974-17-0432-1

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การกับความไว้วางใจใน องค์การตามแนวคิดของชอว์ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร
โดย	พ.ต.ต.หญิง จันทรา จุลเสวก
สาขาวิชา	การบริหารการพยาบาล
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชุณหปราณ

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.จินตนา ฐนิพันธ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.ประนอม โททกานนท์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชุณหปราณ)

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

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จันทรา จุลเสวก : ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์ว โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร (RELATIONSHIPS BETWEEN LEADERSHIP PRACTICES OF NURSE DIRECTORS, ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND ORGANIZATIONAL TRUST AS PROPOSED BY SHAW, GOVERNMENTAL HOSPITALS, BANGKOK METROPOLIS) อ. ที่ ปริญญา : รศ. พ.ต.ต.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชุณหพราน, 148 หน้า. ISBN 974-17-0432-1.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความไว้วางใจในองค์การของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์ว กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร 8 แห่ง จำนวน 354 คน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และความไว้วางใจในองค์การ ได้รับการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่าเท่ากับ .94, .87, .86, และ .91 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความไว้วางใจในองค์การของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง ($X=3.56$)
2. การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในองค์การ ($r=.72$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. การออกแบบองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในองค์การ ($r=.79$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในองค์การ ($r=.73$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดของชอร์ว ที่เสนอไว้ว่า การแสดงภาวะผู้นำ การออกแบบองค์การ และ วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การ

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล..... ลายมือชื่ออนิสิต

ปีการศึกษา.....2544..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

4277805036 : MAJOR : NURSING ADMINISTRATION

KEY WORD : LEADERSHIP PRACTICES / ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE / ORGANIZATIONAL CULTURE / ORGANIZATIONAL TRUST

CHANTRA CHULASEVOK : RELATIONSHIPS BETWEEN LEADERSHIP PRACTICES OF NURSE DIRECTORS, ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND ORGANIZATIONAL TRUST AS PROPOSED BY SHAW, GOVERNMENTAL HOSPITALS, BANGKOK METROPOLIS. THESIS ADVISOR : ASSO. PROF. POL. MAJ. PAUNGPHEN CHOONHAPRAN, Ph.D.148 pp. ISBN 974-17-0432-1.

The purposes of this research were to study organizational trust as perceived by staff nurses in governmental hospitals, Bangkok Metropolis and to determine the relationships between leadership practices of nurse directors, organizational architecture, organizational culture, and organizational trust as proposed by Shaw. The research subjects consisted of 354 professional nurses, randomly selected through multi-stage sampling technique. Content validity of these instruments has been tested and the reliability of the research instruments, leadership practices of nurse directors, organizational architecture, organizational culture and organizational trust questionnaires, were .94, .87, .86 and .91, respectively. The data were analyzed to determine mean, standard deviation, and Pearson's product moment correlation coefficients.

The major findings were as follows:

1. Organizational trust as perceived by staff nurses in governmental hospitals, Bangkok Metropolis was at high level. ($\bar{X} = 3.56$)
2. Leadership practices of nurse directors was positively and significantly related to organizational trust ($r=.72$), at the .05 level.
3. Organizational architecture was positively and significantly related to organizational trust ($r= .79$), at the .05 level.
4. Organizational culture was positively and significantly related to organizational trust ($r= .73$), at the .05 level.

This study supported Shaw's model, as stated that leadership practices, organizational architecture, and organizational culture had positively relationship with organizational trust.

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

Academic year....2001..... Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอย่างดียิ่งของอาจารย์ รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชุณหปราณ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา ชี้แนะ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนให้การสนับสนุนเอาใจใส่ และให้กำลังใจตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.ประนอม โททานนท์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำชี้แนะ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันต่างๆ ทั้ง 6 ท่าน ที่กรุณาตรวจแก้ไขให้คำแนะนำในการปรับปรุงแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งผู้อำนวยการโรงพยาบาล และหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลทั้ง 8 แห่ง ที่ให้ความร่วมมือ และอำนวยความสะดวกในการทดลองใช้เครื่องมือ และเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนพยาบาลประจำการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามทุกท่าน และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้การสนับสนุนทุนบางส่วนในการทำวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาการศึกษา ขอขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคนสำหรับกำลังใจที่มีต่อกัน ตลอดระยะเวลาการศึกษา

กราบขอบพระคุณ พ.ต.ท. หญิง มาลินี ตรีเนตร ที่ให้การสนับสนุน และขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่คอยช่วยเหลือ และให้กำลังใจที่ดีจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยกราบน้อมรำลึกถึงพระคุณของบิดา และมารดาที่เป็นผู้ให้แต่สิ่งที่ดีกับลูก ทำให้ลูกมีความแข็งแกร่ง รวมทั้งขอขอบคุณ คุณโอฬาร จุลเสวก สามีที่ให้กำลังใจ และสนับสนุนทุกด้านจนทำให้ประสบความสำเร็จในครั้งนี้

พันตำรวจตรี หญิง จันทรา จุลเสวก

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	7
1.2 ปัญหาของการวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
1.4 แนวเหตุผลและสมมติฐานการวิจัย.....	9
1.5 สมมติฐานการวิจัย.....	9
1.6 ขอบเขตของการวิจัย.....	10
1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	16
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	17
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
2.1 องค์การพยาบาล.....	22
2.2 ความไว้วางใจในองค์การ.....	43
2.3 การแสดงภาวะผู้นำ.....	51
2.4 การออกแบบองค์การ.....	57
2.5 วัฒนธรรมองค์การ.....	64
2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลกับ ความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์.....	65
2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบองค์การกับความไว้วางใจในองค์การตาม แนวคิดของชอร์.....	หน้า

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)	67
2.8	ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์วี.....	69
	คิดของชอร์วี.....	76
2.9	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	77
2.10	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	77
		83
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	89
3.1	ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	91
3.2	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	93
3.3	การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	94
3.4	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	101
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	104
		112
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	114
5.1	สรุปผลการวิจัย.....	
5.2	อภิปรายผล.....	125
5.3	ข้อเสนอแนะ.....	
		127
	รายการอ้างอิง.....	141
	ภาคผนวก	145
	ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	146
	ภาคผนวก ข แบบสอบถาม.....	147
	ภาคผนวก ค สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	148
	ภาคผนวก ง จดหมายเวียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ.....	
	จดหมายขอความร่วมมือในการทดลองใช้เครื่องมือ.....	
	จดหมายขอความร่วมมือในการทำวิจัย.....	
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ จำแนกตามสังกัด และโรงพยาบาล.....	79
2	ตารางการสุ่มกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการจากโรงพยาบาล ที่เป็นตัวอย่าง.....	80
3	จำนวนและร้อยละของพยาบาลประจำการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน สังกัด หน่วยงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน.....	81
4	ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการ พยาบาล การออกแบบองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และความไว้วางใจใน องค์การ.....	91
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความไว้วางใจในองค์การ จำแนกเป็นรายด้าน.....	95
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการแสดงภาวะผู้นำของ หัวหน้างานการพยาบาล จำแนกเป็นรายด้าน.....	96
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการออกแบบองค์การ จำแนก เป็นรายด้าน.....	97
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การ จำแนก เป็นรายด้าน และโดยรวม.....	98
9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างาน การพยาบาลการออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ กับความไว้วาง ใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์ว.....	99

สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

- 1 ปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์..... 30



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และระบบบริการสุขภาพ จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และไม่สามารถคาดการณ์ได้ ประกอบกับเมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อถึงการเข้าถึงสิทธิในกิจการต่างๆ มีการลดขนาดองค์กร การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ และการปิดกิจการในบางองค์กร จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรต่างๆ นั้นทำให้เกิดแนวโน้มของสถานบริการสุขภาพที่จะต้องมีการรวมหลายๆ หน่วยขององค์กรเข้าด้วยกัน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ทำให้เกิดลักษณะของการร่วมมือในองค์กรกันมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของงาน การแข่งขันทางธุรกิจ การสร้างนวัตกรรม การสร้างผลกำไร และความเสมอภาคที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร (John , 1996) ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่น่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ ทั้งยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่มั่นคงในระยะยาว (Ganesan, 1994) และเป็นกลยุทธ์ที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างพันธมิตร (Browning, Beyer, & Shelter, 1995; Gulati, 1995) ในส่วนขององค์กรนั้น ความไว้วางใจเป็นกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ (McAllister, 1995) และทีมงานที่มีประสิทธิภาพอย่างมาก (Lawler, 1992 อ้างถึงใน Doney, Cannon & Mullen, 1998)

ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของการมีสัมพันธภาพระหว่างกันที่จะส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือในการปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานไว้วางใจผู้บริหาร ไว้วางใจผู้ร่วมงาน หรือผู้บริหารมีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานนั้น ย่อมส่งผลให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับกรีนเบิร์ก และบาร์อน (Greenberg & Baron, 2000) กล่าวไว้ว่า บุคคลที่มีความไว้วางใจผู้ร่วมงานมากเท่าไร ก็ยิ่งมีความร่วมมือกับบุคคลที่ได้รับการไว้วางใจมากขึ้นเท่านั้น ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญในองค์กร และเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรทั้งในภาครัฐ และเอกชนอยู่รอดและประสบความสำเร็จ มีการศึกษาที่แสดงให้เห็นความสำคัญของการมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่มีความไว้วางใจกันนั้น จะทำให้มีสัมพันธภาพต่อกันที่ยั่งยืน และเกิดประสิทธิผลขององค์กร มีการศึกษาจำนวนมากที่พบว่า ความไว้วางใจมี

อิทธิพลที่ทำให้เกิดทั้งความร่วมมือ และการควบคุมในหน่วยงาน และเกิดระดับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์การ (Granovetter , 1985: Pennings & Woiceshyn, 1987 อ้างถึงใน Mc Allister, 1995) ซึ่งสอดคล้องกับซอคคีย์ ซาลาบัก เฮลลิส และวินนอการ์ด (Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2000) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นกับระดับความไว้วางใจขององค์การ เนื่องจากการใช้สินค้าและบริการ รวมทั้งการพิจารณาทางการเงินเป็นสิ่งควบคู่กับการมีเครือข่ายต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันในสังคม (Bradach & Eccles, 1989 ; Fichman & Levinthal, 1991; Granovetter, 1985; Larson, 1992)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมในสังคมปัจจุบันเผชิญกับความไม่แน่นอน และการแข่งขันปีเตอร์ (Peter, 1987: 627) กล่าวว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสามารถจัดการได้อย่างรวดเร็วเพียงแต่ทำให้ความมั่นคงนั้นกลับคืนมา ซึ่งขึ้นกับสัมพันธภาพที่ไม่มีความเคลือบแคลงสงสัยบุคคลหรือกลุ่มในองค์การ โดยจะต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ต้องมีในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่มีการแข่งขันกันมากขึ้น องค์การใดที่มีพื้นฐานของความไว้วางใจจะสามารถคาดการณ์ผลสำเร็จขององค์การภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในทางตรงกันข้ามองค์การใดที่ไม่มีความไว้วางใจ คนในองค์การจะไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ยกเว้นภายใต้สภาวะที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวด ตลอดจนไม่สามารถที่จะปรับตัวในสภาพการแข่งขันได้

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาบททวนวรรณกรรมความไว้วางใจในองค์การนั้น ผู้วิจัยสนใจใคร่จะศึกษารูปแบบความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ และจากประวัติของซอร์นั้นมีชื่อเรียกเต็มว่า Robert Bruce Shaw ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้ง Princeton MCG. จบการศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขาพฤติกรรมองค์การจาก Yale University ซึ่งมีประวัติและผลงานที่แสดงถึงความเป็นผู้นำ และมีความเชี่ยวชาญในองค์การที่มีความสามารถทั้งด้านวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ และด้านการพัฒนาองค์การ โดยเป็นผู้ให้คำปรึกษาการบริหารจัดการที่สามารถทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้กับผู้นำในบริษัทชั้นนำต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ในหนังสือธุรกิจ Fortune นอกจากนี้ยังเป็นผู้ประพันธ์หนังสือ และผู้ร่วมประพันธ์หนังสือ และบทความที่เกี่ยวกับองค์การเป็นจำนวนมาก เช่น Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation และ Organizational Architecture : Designs for Changing Organizations.

ความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ว จะเกิดขึ้นได้ต้องมีความเชื่อมั่นต่อองค์การอย่างน้อย 3 ประการ ประกอบด้วย 1) การบรรลุผลสำเร็จขององค์การ 2) ความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ 3) ความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน แนวคิดของซอร์วเป็นแนวคิดเชิงธุรกิจ ที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากองค์การต่างๆ ในภาครัฐมีแนวโน้มการดำเนินงานเข้าสู่รูปแบบเชิงธุรกิจที่มีการแข่งขันกันมากขึ้น จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมเหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อโรงพยาบาลของรัฐที่จะต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาคุณภาพบริการ (ภัสรา จารุสุสินธุ์, 2542) เพื่อเข้าสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) ดังนั้น เป้าหมายการดำเนินงานขององค์การพยาบาล คือ การสร้างงานบริการที่มีคุณภาพเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ และคุณภาพงานบริการจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าหากขาดแคลนพยาบาล (ศิริพร ต้นติพุลวินัย, 2538) องค์การพยาบาลจะต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่ได้มาจากชื่อเสียงหรือประวัติขององค์การ แต่เป็นความสามารถที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เข้ามาแทนที่การทำงานแบบเดิมด้วยวิธีการใหม่ที่จะสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การให้มีความเข้มแข็ง ความไว้วางใจถือได้ว่าเป็นทุนของความร่วมมือ หากองค์การพยาบาลขาดความไว้วางใจ จะมีความเสียเปรียบในเชิงของการแข่งขัน เพราะทุกขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะมีความยากและใช้เวลานานมากขึ้น ความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ และเต็มใจในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานขององค์การพยาบาลบรรลุเป้าหมายยอมเป็นไปได้อย่างยาก และจะมีผลกระทบกระเทือนต่อคุณภาพงานบริการขององค์การพยาบาล

การที่ผู้บริหารทางการแพทย์ โดยเฉพาะหัวหน้างานการพยาบาลซึ่งเป็นบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด และเป็นผู้นำขององค์การพยาบาล มีบทบาทในการออกแบบระบบการควบคุมและการให้รางวัล ควบคุมการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร และมีโอกาสที่จะแบ่งปันหรือไม่แบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ ซึ่งจะมีผลต่อความไว้วางใจในองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารทางการแพทย์เป็นผู้ที่วางรูปแบบพื้นฐานขององค์การในการกำหนดกลยุทธ์ โครงสร้างนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติ จัดหาแหล่งทรัพยากร ตลอดจนกลไกในการสนับสนุนพยาบาลประจำการให้มีความเข้าใจถึงค่านิยมร่วม ที่จะนำให้องค์การสู่ความสำเร็จ และผลจากการแสดงบทบาทเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดถึงความน่าเชื่อถือของผู้นำในองค์การพยาบาล ดังนั้น การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล สามารถนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามสภาพการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันได้อย่างแท้จริง อันประกอบไปด้วยการแสดงภาวะผู้นำที่มีลักษณะ

3 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลแบบอย่างที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ 2) การสร้างกลุ่มผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือ 3) การพัฒนาการปฏิบัติขององค์การ ผลจากการแสดงภาวะผู้นำดังกล่าวทำให้องค์การพยาบาลเกิดการพัฒนา และเจริญก้าวหน้า มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ จะชักนำให้พยาบาลประจำการมีความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้นำองค์การพยาบาลที่มีความสามารถ มีความชัดเจน จริยธรรม ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดี และนำไปสู่ความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำในองค์การแสดงภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม จะทำให้พยาบาลประจำการรู้สึกขาดการสนับสนุน ขาดแรงจูงใจ ขาดพลังในการทำงาน ไม่มีแบบอย่างที่จะปฏิบัติตาม และขาดแบบแผนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งไม่ได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมให้แสดงความรู้ ความสามารถ จะเกิดความรู้สึกว่าผู้นำขององค์การไม่สามารถพึ่งพาได้ และไม่แสดงถึงความตั้งใจจริงที่จะให้ประโยชน์แก่พยาบาลประจำการ ซึ่งส่งผลให้ความไว้วางใจในองค์การลดลง (Kouzes & Posner, 1995)

จากการศึกษาพบว่า การแสดงภาวะผู้นำสามารถที่จะสร้างความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์ว โดยได้รับการสนับสนุนจากการศึกษาของ ชิค็อก ฟุง ล็อค (Chicok Foong Loke, 2000) ที่ได้ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลผลิตภาพในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในกลุ่มพยาบาลประจำการ จำนวน 100 คน โดยมีการแสดงภาวะผู้นำ 5 ด้าน ตามแนวคิดของคูลซ์ และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995) ที่ประกอบด้วย 1) การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม 3) การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ 4) การเป็นแบบอย่าง 5) การเสริมสร้างกำลังใจ ผลการศึกษาพบว่า การแสดงภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และมีผลต่อความไว้วางใจในองค์การ

นอกจากนี้ความไว้วางใจในองค์การในระดับที่แตกต่างกันนั้น ยังขึ้นอยู่กับกรอบแบบองค์การ ซึ่งเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติขององค์การ ซึ่งกรอบแบบองค์การที่จะสร้างความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์ว ที่ประกอบไปด้วย 1) การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง 2) การพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้ไปในทางเดียวกัน 3) การสร้างโครงสร้างองค์การให้มีความเป็นเจ้าขององค์การอยู่ในระดับสูง 4) การทำให้มั่นใจว่าทุกระดับมีความสามารถระดับสูง 5) การดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร 6) การใช้กลยุทธ์ในการควบคุมให้เคร่งครัดน้อยลง เป็นแนวคิดที่นำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการซึ่งจะต้องมีการพึ่งพากันนั้นให้มีความสัมพันธ์กันมากขึ้น การที่ผู้บริหาร

ทางการพยาบาลให้ทางเลือก อีสระในการตัดสินใจด้วยตนเองเพื่อพัฒนาความสามารถ และ ความมั่นใจในการปฏิบัติงาน แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และจัดหาแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จ พยาบาลประจำการจะเกิดความไว้วางใจในการบริหาร และมี แนวโน้มที่จะมีความศรัทธาผู้บริหารทางการพยาบาล และมีความเชื่อว่านโยบายองค์การตั้งใจที่ จะให้ประโยชน์แก่พยาบาลประจำการ อันจะก่อให้เกิดความไว้วางใจในองค์การ และเต็มใจที่จะ พุ่มเทการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ผลการศึกษาของวิลสัน และลาซซิงเจอร์ (Wilson & Laschinger, 1994) สนับสนุน แนวคิดการสร้างควมไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์ ที่ได้ทำการศึกษากการเสริมพลัง อำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ โดยการทดสอบทฤษฎี โครงสร้างอำนาจของ Kanter ในพยาบาลประจำการ จำนวน 161 คน ผลการศึกษพบว่า การ สร้างสิ่งแวดล้อม และโครงสร้างขององค์การ ด้วยการใช้อำนาจและโอกาส จะก่อให้เกิดความ ไว้วางใจ ความยึดมั่นผูกพัน และประสิทธิผลของงาน

วัฒนธรรมองค์การเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการสร้างความไว้วางใจตามแนวคิดของชอร์ ซึ่งประกอบด้วย 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นจริง ในการแข่งขัน 2) การดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกถึงค่านิยม และหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง 3) การสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม 4) การส่งเสริมวัฒนธรรมในการเผชิญความเสี่ยง และ การทดลองสิ่งใหม่ 5) การสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นพลังขององค์การ เป็นแนวคิดที่ครอบคลุม ประเด็นสำคัญในการที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ การที่ผู้บริหารทางการพยาบาลมี เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งส่งเสริม ความสัมพันธ์ที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วม และความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยมที่เป็นคุณค่าหลักของ องค์การ จะเกิดการยอมรับ และมีค่านิยมร่วมไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การมี ลักษณะของการประสมประสาน เกิดความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในองค์การ และเต็มใจที่ จะเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การพยาบาล สอดคล้องกับคำกล่าวของ ดอนนี แคนนอน และมุลเลน (Doney, Cannon & Mullen, 1998) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ บรรทัดฐาน และ ค่านิยมที่สอดคล้องกันมีผลที่จะสร้างความไว้วางใจในองค์การ

จากการปฏิรูปโครงสร้างระบบราชการ พ.ศ. 2541 (แผนแม่บทการปฏิรูประบบ ราชการ พ.ศ. 2540-2544) ที่มีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่ การปรับกำลังคนของภาครัฐให้

มีขนาดเล็กกลงโดยไม่กำหนดอัตราเพิ่มข้าราชการใหม่ตั้งแต่ พ.ศ. 2541 และมีการจัดทำโครงการเกษียณอายุราชการก่อนอายุครบ 60 ปี ซึ่งมีผลให้อัตรากำลังข้าราชการพลเรือนเริ่มลดลงและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรต่างๆ องค์กร รวมทั้งพยาบาลทั้งในภาครัฐและเอกชนต้องทำงานหนักมากขึ้น ในขณะที่ค่าตอบแทนลดลง มีการลดหรืองดการจ้างงานเพิ่มและโอนย้ายพนักงานส่วนที่เกินไปอยู่ส่วนงานอื่น มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงานให้เหมาะสมหรือปรับโครงสร้างองค์กรใหม่โดยการยุบหรือรวมบางแผนกเข้าด้วยกัน ลดการทำงานที่ไม่จำเป็น ตลอดจนปรับปรุงเวลาการทำงานให้เหมาะสม ปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการ คุณภาพบริการ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ประหยัดต้นทุนต่อหน่วย ประหยัดพลังงาน ตัดทอน หรือลดสวัสดิการบางส่วน พิจารณางดโบนัสหรือลดค่าตอบแทนอย่างอื่นให้เหมาะสมเพื่อความอยู่รอดขององค์กร รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานสมัครใจลาออกเอง จนถึงให้ออกจากงานในที่สุด แม้จะมีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นจำนวนมากก็ตาม ส่งผลให้พยาบาลมีความรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัยในชีวิตการทำงาน (รุ่งนภา พูนนารถ, 2542) และผลจากการลดขนาดองค์กรทำให้ความไว้วางใจลดน้อยลง (Fisher, 1991: 567 อ้างถึงใน Mishra, 1996)

บาร์เกอร์ (Barker, 1992) อธิบายว่ายุคนี้เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัญหาขององค์กรซับซ้อนขึ้น พนักงานขาดความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อถือที่มีต่อผู้นำลดลง ตลอดจนค่านิยมของคนในสังคมปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังกล่าวมีผลอย่างมากต่อผู้บริหารทางการพยาบาล ซึ่งมีอิทธิพลสำคัญในการที่จะทำให้พยาบาลประจำการมีความไว้วางใจในองค์กร มีความเต็มใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความไว้วางใจในองค์กรของพยาบาลประจำการว่าอยู่ในระดับใด และทดสอบปัจจัยที่จะสร้างความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิดของซอร์ว่ามีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิดของซอร์หรือไม่ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างความไว้วางใจในองค์กรให้ดำรงอยู่ และเกิดขึ้นในอนาคต อันจะนำไปสู่ความร่วมมือในสังคม สามารถเผชิญกับภาวะวิกฤต และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้าต่อไป

ปัญหาของการวิจัย

1. พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร มีความไว้วางใจในองค์การอยู่ในระดับใด
2. การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์วี่หรือไม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความไว้วางใจในองค์การของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์วี่

แนวเหตุผลและสมมติฐานการวิจัย

การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจในองค์การ (Kouzes & Posner, 1993, 1995; Shaw, 1997, Reynolds, 1997, Kelly & Allison, 1999, O' Toole, 1999) บุคคลมักจะมีความคาดหวังผู้นำของตนสูง โดยต้องการให้ผู้นำมีพฤติกรรมและการกระทำที่ทำให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่น เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และการที่บุคคลจะปฏิบัติตามผู้นำนั้น ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมและการกระทำที่น่าเชื่อถือ อันจะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ (Bergmann, Hurson & Russ-Eft, 1999) จากการศึกษาของ รุสซอร์วี่ (Rusaw, 2000) พบว่า การแสดงภาวะผู้นำ ที่จะสร้างความไว้วางใจในองค์การนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในงานด้วยการส่งเสริมค่านิยม และสนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ วิทเทน คาเมรอน และวู๊ด; รัอบบิ้นส์ (Whetten, Cameron & Woods, 2000; Robbins, 2000) ที่กล่าวว่า การแสดงภาวะผู้นำ ด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรในองค์การ โดยการตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้ได้รับผลสำเร็จของงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ ให้อิสระในการปฏิบัติงานตามขอบเขตที่รับผิดชอบ การเป็นผู้สอนงาน และแบ่งปันอำนาจด้วยการช่วยเหลือสนับสนุน การให้

ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร และโอกาสนั้น จะทำให้ผู้นำมีความน่าเชื่อถือ และสร้างความไว้วางใจในองค์การ แมนเฟร็ด และ เดอ ไวรซ์ (Manfred & De Vries, 1998) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญของผู้นำในการสร้างความไว้วางใจในองค์การ ได้แก่ 1) ความสามารถ หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความรู้และทักษะเพื่อที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน 2) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ พูดความจริง 3) ความน่าเชื่อถือ 4) ความสอดคล้อง หรือการเป็นบุคคลที่พึ่งพาได้ 5) การสนับสนุน 6) การนับถือให้เกียรติ และ 7) การเปิดเผย

การออกแบบของค์การ เป็นการออกแบบและจัดการโครงสร้างและกระบวนการขององค์การ ผู้นำมีบทบาทเป็นสถาปนิกที่จะสร้างผลงานทางการออกแบบขององค์การ ในการออกแบบ จัดการโครงสร้าง และกระบวนการขององค์การให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินงานอย่างเปิดเผย จะสร้างบรรยากาศให้มีความไว้วางใจ (Bergmann, Hurson & Russ-Eft, 1999) บุคคลจะรู้ในสิ่งที่ต้องทำ และวิธีการในการประเมินผล และความไว้วางใจจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อมีการให้ข้อมูลข่าวสาร สอดคล้องกับคำกล่าวของ คราเมอร์ (Kramer, 1996), แคนเตอร์ (Kanter, 1977) ที่ว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความไว้วางใจในองค์การ คือ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร โดยจะต้องมีการไหลเวียนข้อมูลข่าวสารทั่วทั้งองค์การ ไม่มีการปิดบังข้อมูลข่าวสารขององค์การ และสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

การที่องค์การมีบุคลากรที่มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญพิเศษ จะทำให้องค์การได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ และการดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจในองค์การ สอดคล้องกับคำกล่าวของ บาดาร์คคอร์ และเอลสเวิร์ท (Badaracco & Ellsworth, 1989) กล่าวว่า องค์การที่มีความสามารถ และประสบผลสำเร็จต้องมีระบบที่เป็นเอกลักษณ์ การพัฒนาความสามารถ และการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้และทักษะ ซึ่งจะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่โดดเด่น และสร้างความไว้วางใจในองค์การ

นอกจากนี้ บาดาร์คคอร์ และเอลสเวิร์ท (Badaracco & Ellsworth, 1989) ยังกล่าวว่า การที่องค์การมีโครงสร้าง และการจัดการให้บุคลากรมีอิสระในตนเอง จะทำให้บุคลากรมีจิตสำนึกในความเป็นเจ้าขององค์การ การสร้างความพยายาม และความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ และทำให้บุคลากรมีความไว้วางใจในองค์การมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ คราเมอร์ (Kramer, 1996) กล่าวว่า การให้ทางเลือกที่จะปฏิบัติ และมีอิสระในการ

ตัดสินใจนั้น บุคลากรจะมีความเชื่อว่าจะได้รับการดูแลอย่างยุติธรรม ยอมรับในความเป็นบุคคล และเคารพในการตัดสินใจ และเมื่อบุคคลมีอิสระในการปกครองตนเองแล้ว ระบบการควบคุมในองค์การจะมีความเหมาะสม

วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่มีลักษณะเฉพาะในแต่ละองค์การ เป็นเอกลักษณ์อย่างหนึ่งขององค์การ จอห์น (Johns, 1996); ชอว์ (Shaw, 1997); วิทเนอร์ บรอดท์ คอธการ์ด และเวอร์เนอร์ (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความไว้วางใจในองค์การ วัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจในองค์การอยู่ในระดับสูงนั้น จะต้องร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การ และค่านิยมให้มีความสอดคล้องไปในแนวเดียวกัน โดยเข้าใจความหมาย และหลักการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน รวมทั้งจะต้องรับรู้เกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางให้แก่องค์การ (Marshall, 2000) ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับ และยึดถือปฏิบัติเพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาลที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ ฟูกูยามา (Fukuyama, 1995) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลในสังคมได้ร่วมกันกำหนดค่านิยม เพื่อให้บุคคลมีพฤติกรรมที่สอดคล้องและตรงตามที่สังคมนั้นคาดหวัง

สมมติฐานการวิจัย

1. การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอว์
2. การออกแบบขององค์การ มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอว์
3. วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอว์

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ผู้วิจัยทำการศึกษาความไว้วางใจในองค์การของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลของรัฐขนาด 400 เตียงขึ้นไป ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 13 แห่ง จาก 5 สังกัด คือ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

2 แห่ง สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี 1 แห่ง สังกัดกระทรวงกลาโหม 3 แห่ง สังกัดกรุงเทพมหานคร 4 แห่ง และสังกัดกระทรวงสาธารณสุข 3 แห่ง จำนวนประชากรทั้งสิ้น 8,224 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษามีดังนี้

2.1 การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล ประกอบด้วย

- 1) การเป็นบุคคลแบบอย่างที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ
- 2) การสร้างกลุ่มผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือ
- 3) การพัฒนาการปฏิบัติขององค์การ

2.2 การออกแบบองค์การ ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง 2) การพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้ไปในทางเดียวกัน 3) การสร้างโครงสร้างองค์การให้มีความเป็นเจ้าขององค์การอยู่ในระดับสูง 4) การทำให้มั่นใจว่าทุกระดับมีความสามารถระดับสูง 5) การดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร 6) การใช้กลยุทธในการควบคุมให้เคร่งครัดน้อยลง

2.3 วัฒนธรรมขององค์การ เป็นลักษณะวัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นจริงในการแข่งขัน 2) การดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกถึงค่านิยม และหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง 3) การสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม 4) การส่งเสริมวัฒนธรรมในการเผชิญความเสี่ยง และการทดลองสิ่งใหม่ 5) การสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นพลังขององค์การ

2.4 ความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) การบรรลุผลสำเร็จขององค์การ 2) ความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ 3) ความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **ความไว้วางใจในองค์การ** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการมีความเชื่อมั่นต่อฝ่ายการพยาบาล โดยมีความเชื่อมั่นในการบรรลุผลสำเร็จของฝ่ายการพยาบาล เชื่อมั่นว่าฝ่ายการพยาบาลมีความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ และเชื่อมั่นว่าฝ่ายการพยาบาลมีความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ซึ่งครอบคลุมถึง

1.1 **การบรรลุผลสำเร็จขององค์การ** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการมีความเชื่อมั่นว่าฝ่ายการพยาบาลมีความเต็มใจ และสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่ และข้อผูกพัน

ขององค์การให้สำเร็จได้ด้วยการทำให้พยาบาลประจำการทำงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีศักยภาพได้ในยุคแห่งการแข่งขัน มีรูปแบบการดำเนินงานที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยกำหนดเป้าหมาย และระบบการวัดผลที่ชัดเจนให้เป็นที่เข้าใจ เพื่อให้พยาบาลประจำการหาวิธีการที่ทำให้ถึงเป้าหมาย มีการกำกับดูแล ติดตามแผนงานที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้รางวัล และคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน นำข้อมูลป้อนกลับมาพัฒนา และนิเทศงานแก่บุคลากร สร้างจิตสำนึกว่าความมั่นคงจะเกิดขึ้น หากโรงพยาบาลประสบผลสำเร็จ ตลอดจนทำให้ทุกคนปฏิบัติงานได้สมบูรณ์ตามกำหนดเวลา

1.2 ความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ หมายถึง การที่พยาบาลประจำการมีความเชื่อมั่นว่าฝ่ายการพยาบาลปรารถนาที่จะพัฒนาค่านิยม และการปฏิบัติ มีวิธีการ และเหตุผลสอดคล้องตามค่านิยมและการปฏิบัติงาน ด้วยการให้พยาบาลประจำการมีสิทธิในการปฏิบัติงาน ให้ข้อมูลข่าวสารที่เชื่อถือได้ จัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลอย่างชัดเจน และถ่ายทอดให้ทุกคนเข้าใจเป็นอย่างดี ตลอดจนมีการปฏิบัติตามแผนงานที่จัดทำขึ้น เปิดโอกาสให้แสดงถึงปัญหาที่ประสบอยู่ตามความเป็นจริง เปิดเผยถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้ทุกคนทราบ และเปิดโอกาสที่จะให้ข้อมูลตามข้อเท็จจริง ให้การดูแลอย่างยุติธรรมในการแก้ไขปัญหา หรือพิจารณาตัดสิน ตลอดจนมีการติดตามอย่างต่อเนื่องที่จะตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการด้วยการประเมินผลการดำเนินงาน และปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้รับบริการให้ข้อเสนอแนะ

1.3 ความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน หมายถึง การที่พยาบาลประจำการมีความเชื่อมั่นว่าฝ่ายการพยาบาลมีความปรารถนาอย่างจริงใจที่จะส่งเสริมความผาสุก และความสำเร็จของพยาบาลประจำการด้วยการทำให้พยาบาลประจำการรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายการพยาบาล แสดงออกถึงความเชื่อใจในความสามารถของพยาบาลประจำการ ด้วยการให้อำนาจตัดสินใจในงาน ให้การสนับสนุนเกี่ยวกับเวลาส่วนตัว ความก้าวหน้า สวัสดิการ สร้างความคุ้นเคย การรับฟัง และเปิดโอกาสให้บุคลากรให้ข้อมูล เป้าหมายการทำงานได้อย่างตรงไปตรงมา ตลอดจนยอมรับความทุ่มเทของบุคลากร ด้วยการ มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ ยกย่องชมเชย ให้ประโยชน์หากทำงานสำเร็จตามเป้าหมายของฝ่ายการพยาบาล

2. **การแสดงผลภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้างานการพยาบาลตามบทบาทของผู้นำที่จะจูงใจให้พยาบาลประจำการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งครอบคลุมถึง

2.1 **การเป็นบุคคลแบบอย่างที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้หัวหน้างานการพยาบาลมีความเชี่ยวชาญในทักษะเฉพาะ มีความรับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ สนับสนุนการจัดทำมาตรฐานการพยาบาล เป็นบุคคลที่มีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และเข้าใจถึงความก้าวหน้าของทีม รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในภาวะวิกฤต ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน จูงใจให้บุคลากรมาร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ ตลอดจนมีความสามารถพัฒนางานให้มีความเจริญก้าวหน้า และเปิดโอกาสให้ร่วมรับผิดชอบการดำเนินงาน

2.2 **การสร้างกลุ่มผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้หัวหน้างานการพยาบาลมีความสามารถในการพัฒนาผู้นำทีม หรือทีมงานด้วยการทำให้ทีมงานยอมรับวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำงานเป็นทีมอย่างใกล้ชิด มีการประสานงาน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับทีมงาน ตลอดจนยอมรับนับถือ และให้ทีมงานนำเสนอรายงานได้โดยตรง

2.3 **การพัฒนาการปฏิบัติขององค์การ** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้หัวหน้างานการพยาบาลสร้างความท้าทายให้กับทีมในการปรับปรุง หาริธีการใหม่ๆ ที่ช่วยให้ทีมทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงาน และติดตามผลการทำงาน

3. **การออกแบบองค์การ** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ฝ่ายการพยาบาลเอาใจใส่ในการออกแบบ การจัดการโครงสร้าง และกระบวนการของฝ่ายการพยาบาลอย่างเป็นทางการด้วยการสนับสนุน การปรับปรุงการดำเนินการ และระเบียบวิธีการปฏิบัติต่างๆ ของฝ่ายการพยาบาล เพื่อให้พยาบาลประจำการมีความเข้าใจในกลไกของฝ่ายการพยาบาล ทำให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งครอบคลุมถึง

3.1 **การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ฝ่ายการพยาบาลโน้มน้าวให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์

ประสงค์การปฏิบัติงาน ทำให้ยอมรับเป้าหมายของหน่วยงาน ทุกคนมีวิธีการในการทำให้เป้าหมายเป็นจริง และนำวิธีการปฏิบัติงานมาร่วมกันกำหนดเป็นวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตลอดจนทำให้ยอมรับวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน และยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย

3.2 การพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้ไปในทางเดียวกัน

หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรู้ว่าฝ่ายการพยาบาลให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมกำหนดวิธีการในการส่งมอบงานให้ชัดเจน ไม่ซับซ้อนตามความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำผลความต้องการที่ได้มาพิจารณาเป็นเป้าหมายการปฏิบัติงาน และเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานทำให้พยาบาลประจำการเข้าใจความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้าใจถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานและหน้าที่ความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

3.3 การสร้างโครงสร้างองค์การให้มีความเป็นเจ้าขององค์การอยู่ในระดับสูง

หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรู้ว่าฝ่ายการพยาบาล ยึดหลักกระจายอำนาจให้พยาบาลประจำการมีความเป็นเจ้าของในการดำเนินงานในหน่วยงาน ด้วยการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน ให้แหล่งทรัพยากร ความรู้ และทักษะการปฏิบัติตามที่ต้องการ ตลอดจนให้อำนาจหน้าที่ และให้อิสระในการปฏิบัติงาน

3.4 การทำให้มั่นใจว่าทุกระดับมีความสามารถระดับสูง

หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรู้ว่าฝ่ายการพยาบาลมีการประเมิน และการคัดเลือกบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ มีการปฐมนิเทศให้แก่บุคลากรที่เข้าใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยการฝึกอบรมตามที่ต้องการ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และจัดการกับบุคคลที่ไม่ประสบผลสำเร็จหรือไม่ปฏิบัติตามหลักการ และค่านิยมขององค์การ

3.5 การดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรู้ว่าฝ่ายการพยาบาลแบ่งปันข้อมูลข่าวสารแก่พยาบาลประจำการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ มีระบบการสื่อสารที่รวดเร็ว ทัวถึง และถูกต้อง ให้การศึกษา และความรู้แก่บุคลากร มีการสื่อสารจากใจถึงใจ และการสื่อสารเป็นแบบสองทาง ตลอดจนสนับสนุนให้กลุ่มที่แตกต่างกันมาร่วมมือกันทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และมีวิธีการที่ทำให้ได้ข้อสรุป

3.6 การใช้กลยุทธ์ในการควบคุมให้เคร่งครัดน้อยลง หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ายฝ่ายการพยาบาลมีรูปแบบการควบคุมที่ค้ำึงถึงสัมพันธภาพ และผลสำเร็จของงานมากกว่าวิธีปฏิบัติ จัดให้มีคณะกรรมการต่างๆ ขึ้นมาดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานขององค์การ มีการควบคุมในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ มีการทบทวนและนิเทศงานจากคณะกรรมการต่างๆ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และใช้กระบวนการของทีมตรวจสอบการดำเนินงานทุกหน่วยงานของฝ่ายการพยาบาล และมีการตรวจสอบเป็นระยะๆ

4. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ายองค์การพยาบาลมีค่านิยม หลักการปฏิบัติ และปทัศฐานในการจัดการในองค์การ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการที่ครอบคลุมถึง

4.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นจริงในการแข่งขัน หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ายฝ่ายการพยาบาลชี้แจงถึงสภาพความเป็นจริงของฝ่ายการพยาบาลให้พยาบาลประจำการทราบ เพื่อช่วยให้พยาบาลประจำการร่วมกันแลกเปลี่ยนทัศนะที่มีต่อวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์ ทำให้ยอมรับในวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน และยินดีที่จะเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทำให้ตระหนักถึงพันธกิจที่มีร่วมกันในการเพิ่มคุณภาพงาน เลือกรภาวะคุกคามจากภายนอกมาจัดเวทีในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกัน และสร้างความรู้สึกให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดอนาคตของฝ่ายการพยาบาล

4.2 การดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกถึงค่านิยมและหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ายฝ่ายการพยาบาลให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยม หรือแนวทางปฏิบัติ ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของพยาบาลประจำการ ให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของบุคลากร จัดทำระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่อย่างชัดเจน ตลอดจนทบทวนให้บุคลากรเข้าใจถึงค่านิยมที่ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

4.3 การสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ายผู้บังคับบัญชาในฝ่ายการพยาบาลสามารถเข้าถึงได้ง่าย ด้วยการมีกิจกรรมกับพยาบาลประจำการอย่างไม่เป็นทางการ ยินดีตอบข้อซักถามเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ในการดำเนินงาน และสิ่งที่น่าสนใจเป็นการส่วนตัว มีการตรวจเยี่ยมบุคลากรตามหน่วยงานต่างๆ สนับสนุนให้

หน่วยงานมีความสัมพันธ์กัน มีนโยบายที่เข้าถึง และสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้พยาบาลประจำการสามารถแสดงออกถึงความคิด ปัญหาหรือสิ่งที่สนใจ

4.4 การส่งเสริมวัฒนธรรมในการเผชิญความเสี่ยงและการทดลองสิ่งใหม่ หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ายายการพยาบาลแสดงให้พยาบาลประจำการเห็นถึงผลของความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ สนับสนุนให้ทดลองวิธีการใหม่ๆ ที่อาจเกิดความผิดพลาดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ช่วยเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผิดพลาดเพื่อทำให้งานนั้นดีขึ้น ส่งเสริมให้แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และมองว่าการคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความเจริญก้าวหน้า

4.5 การสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นพลังขององค์กร หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ายายการพยาบาลทำให้พยาบาลประจำการรู้สึกถึงความปลอดภัยในการทำงาน จัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ให้พร้อมที่จะใช้ประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ง่าย เชื่อใจว่าจะไม่นำไปใช้ส่วนตัว และจัดหางานอดิเรกที่ส่งเสริมให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยให้มีความคิดใหม่ๆ ที่บ้าน

5. พยาบาลประจำการ หมายถึง บุคคลที่สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือประกาศนียบัตร ปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี และปริญญาโท และได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง และเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานตำแหน่งพยาบาลประจำการในหอผู้ป่วยที่ให้การพยาบาลโดยตรงแก่ผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร

6. หัวหน้างานการพยาบาล หมายถึง บุคคลที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรีขึ้นไป และได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง และเป็นผู้ได้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดของงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร

7. องค์กรพยาบาล หมายถึง งานการพยาบาลที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านบริหาร การให้บริการพยาบาล และงานด้านวิชาการ มีเป้าหมายเพื่อการให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพบริหารองค์การโดยผู้บริหารระดับต่างๆ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง คือ หัวหน้างานการพยาบาล ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้ตรวจการพยาบาล และผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารทางการแพทย์สามารถนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาสร้างความไว้วางใจในองค์การพยาบาลให้เกิดความร่วมมือ เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการพยาบาลและเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคงอยู่ในวิชาชีพ
2. ผู้บริหารทางการแพทย์สามารถนำผลการวิจัย เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เหมาะสมเพื่อช่วยเสริมให้เกิดความไว้วางใจในองค์การพยาบาลเพิ่มมากขึ้น
3. ผู้บริหารทางการแพทย์สามารถนำผลการวิจัย เป็นแนวทางในการปรับปรุงการออกแบบ และการจัดการโครงสร้าง และกระบวนการขององค์การ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจในองค์การพยาบาล
4. ผู้บริหารทางการแพทย์ สามารถนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการปรับปรุงแบบวัฒนธรรมองค์การ และสร้างค่านิยมให้เกิดความไว้วางใจในองค์การพยาบาล
5. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในเรื่องความไว้วางใจในองค์การในแง่มุมอื่นๆ แก่ผู้สนใจต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์วี่ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงขอเสนอแนวคิดทฤษฎีที่มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. องค์การพยาบาล
 - 1.1 ความหมายขององค์การพยาบาล
 - 1.2 โครงสร้างองค์การพยาบาล
 - 1.3 การบริหารงานของงานการพยาบาล
2. ความไว้วางใจในองค์การ
 - 2.1 ความหมายของความไว้วางใจในองค์การ
 - 2.2 ความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์วี่
 - 2.3 ความสำคัญของความไว้วางใจในองค์การ
 - 2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์วี่
 - 2.5 บทบาทของความไว้วางใจในองค์การ
3. การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล
 - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 3.2 บทบาทของผู้นำ
 - 3.3 แนวคิดของการแสดงภาวะผู้นำ
4. การออกแบบองค์การ
 - 4.1 ความหมายของการออกแบบองค์การ
 - 4.2 แนวคิดของการออกแบบองค์การ

5. วัฒนธรรมองค์การ
 - 5.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
 - 5.2 แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ
 - 5.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
 - 5.4 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
6. ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอว์
7. ความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบองค์การกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอว์
8. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอว์
9. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. องค์การพยาบาล

1.1 ความหมายขององค์การพยาบาล

องค์การพยาบาล (Nursing organization) เป็นองค์การทางสุขภาพที่มีความสลับซับซ้อนและใหญ่ที่สุด นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การพยาบาลไว้หลากหลายดังนี้

ฮิวส์ (Huges, 1990 อ้างถึงในยุพดี โสติพันธ์, 2539: 5) กล่าวว่า องค์การพยาบาลเป็นองค์การทางสุขภาพที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหา และส่งเสริมคุณค่าสิ่งใหม่ๆ ให้สังคม โดยรวบรวมการดูแลสุขภาพทุกสาขาไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ต้องอาศัยทักษะและความสามารถของพยาบาลในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับความคาดหวังและความเชื่อของสังคม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร (2533: 25) กล่าวว่า องค์การพยาบาล คือ โครงสร้างที่ได้จัดตั้งขึ้นโดยมีบุคคลอย่างน้อย 2 คนขึ้นไปรวมกลุ่มกัน เพื่อที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล เพื่อให้บริการพยาบาลที่ให้แก่ผู้รับบริการมีคุณภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539: 25) กล่าวว่า ให้ความหมายขององค์การพยาบาลว่า หมายถึง การรวมกลุ่มของพยาบาลระดับต่างๆ เพื่อให้บริการพยาบาล (Nursing service) ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติต่อผู้ป่วย และผู้ที่ไม่สามารถช่วยตัวเองได้ทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม โดยยึดหลักการให้ความปลอดภัย การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และคงไว้ซึ่งสุขภาพอนามัยอันดีของประชาชน

ฟาริดา อิบราฮิม (2541: 92) กล่าวว่า องค์การพยาบาล เป็นการรวมกลุ่มของพยาบาลอย่างมีระบบ เพื่อการทำหน้าที่ต่างๆ ใ้หน้งานของวิชาชีพพยาบาลประสบความสำเร็จ

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า องค์การพยาบาล หมายถึง การรวมกลุ่มของพยาบาลระดับต่างๆ เพื่อที่จะดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล เพื่อให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับความคาดหวัง และความเชื่อของสังคม

องค์การพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการแก่ผู้ป่วย ครอบครัว และสังคม มีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามความนิยม หรือความเหมาะสมของโรงพยาบาลหรือสถาบันสุขภาพนั้นๆ เช่น กระทรวงสาธารณสุข ใช้คำว่า กลุ่มงานการพยาบาล ทบวงมหาวิทยาลัย ใช้คำว่า ภาควิชาพยาบาล โรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้คำว่า ฝ่ายการพยาบาล เป็นต้น

การจัดองค์การพยาบาลมีลักษณะการจัดที่หลากหลาย และแตกต่างกันตามลักษณะของงาน สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539: 26-27) กล่าวถึงหลักการจัดองค์การไว้ 6 ประการ คือ การถือเอาจุดมุ่งหมายของงานเป็นหลัก เช่น การแบ่งหน่วยงานออกให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย การถือเอากระบวนการของงานเป็นหลัก โดยการแบ่งการดำเนินงานออกเป็นขั้นตอน การถือเขตหรือพื้นที่เป็นหลัก โดยแบ่งหน่วยงานตามสถานที่ตั้ง อาจแบ่งเป็นส่วน เป็นภาค เป็นเขต เป็นต้น การถือเวลาเป็นหลัก โดยแบ่งงานเป็นผลัดเวร การถือเอาผู้รับบริการเป็นหลัก โดยพิจารณาจากความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ และการถือเอาความคล้ายคลึงของงานเป็นหลัก เช่น แบ่งเป็นแผนกต่างๆ ตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ

1.2 โครงสร้างองค์การพยาบาล

โครงสร้างองค์การพยาบาลเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่แสดงให้เห็นว่า แต่ละหน่วยงานขององค์การปฏิบัติงาน และประสานประโยชน์กันอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยกำหนดการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การจัดแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ตลอดจนกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และบุคลากร เพื่อช่วยให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพสูงสุด (ยุพดี โสทธิพันธ์, 2539: 45) เนื่องจากองค์การพยาบาลเป็นระบบเปิด มีสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การกำหนดโครงสร้างองค์การจึงต้องพิจารณาในหลายประเด็น เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ ลักษณะงาน พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ กลยุทธ์ในการบริหาร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หลักสำคัญของกาหนดโครงสร้างองค์การพยาบาล ควรมีการกำหนดโครงสร้างที่แสดงลักษณะดังต่อไปนี้ บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ (2533: 26-27)

1. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy or Line of authority) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบลดหลั่นกันมา สายการบังคับบัญชาขององค์การพยาบาลจะมีลักษณะสูงชัน (Tall structure) หรือแบนราบ (Flat structure) ก็ได้ ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ และองค์การนั้นใช้ระบบบริหารในลักษณะกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ

2. ช่วงการบังคับบัญชา หรือขอบเขตของการควบคุมงาน (Span of control) แสดงให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชามีขอบเขตความรับผิดชอบแค่ไหนเพียงใด บอกจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

3. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หมายถึง อำนาจในการสั่งการตามขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรต้องกำหนดและระบุให้ชัดเจน อย่าให้ซ้ำซ้อนก้าวก่ายกัน

4. หน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย (Line and staff position) หน่วยงานหลักเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงตามความประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายขององค์การที่ตั้งขึ้น ส่วนหน่วยงานย่อย อาจแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ หน่วยงานช่วยทางวิชาการ และหน่วยงานช่วยทางการบริหาร มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรในหน่วยงานหลัก แต่ไม่เกี่ยวข้องกับการสั่งการหรือการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานหลักแต่อย่างใด

5. การติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ (Channel of communication) ควรต้องกำหนดให้ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อให้ระบบการส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงาน และองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การพยาบาลส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบงานหลัก (Line organization structure) ซึ่งเป็นโครงสร้างแบบธรรมดา ไม่สลับซับซ้อน มีสายการบังคับบัญชาโดยตรงจากหัวหน้าหน่วยงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของโครงสร้างองค์การอาจสูงชันมีหลายชั้น หรือแบนราบเพียง 2-3 ชั้น แล้วแต่หน่วยงาน (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539: 34)

1.3 การบริหารของงานการพยาบาล

การบริหารของงานการพยาบาลมีลักษณะการบริหารที่เป็นกระบวนการ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่วางแผน กำกับการ และเฝ้าอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ลักษณะงานของงานการพยาบาลจำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานบริการพยาบาล และด้านการบริหารงานวิชาการ (บุปผา พวงมาลี, 2542: 58)

1. การบริหารงานทั่วไป เป็นการบริหารที่ดำเนินงานเพื่อให้งานของฝ่ายการพยาบาลมีระบบ โดยให้การสนับสนุนการบริหารจัดการด้านต่างๆ เพื่อลดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะงานการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การจัดทำแผน การจัดองค์การ การจัดการด้านบุคลากร และการควบคุมงาน

2. การบริหารงานบริการพยาบาล เป็นการบริหารจัดการที่มีผลต่อผู้ใช้บริการตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สถาบัน หรือความต้องการและปัญหาของผู้ป่วย ครอบครัว และชุมชน ลักษณะของงานบริการพยาบาลจะให้ครอบคลุมการพยาบาลทั้ง 4 มิติ คือ การป้องกัน การรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ และการฟื้นฟูสภาพ ซึ่งเป็นการดูแลบุคคลทั้งคน (Holistic care) การบริหารงานบริการพยาบาลมีกิจกรรมการบริการที่หลากหลาย เช่น การจัดบริการพยาบาลตามความต้องการหรือตามปัญหา และความคาดหวังของผู้ใช้บริการ การจัดบริการพยาบาลโดยให้มีผู้รับผิดชอบดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง และการจัดทีมงานเพื่อให้บริการพยาบาล เป็นต้น

3. การบริหารงานวิชาการ เป็นงานสนับสนุนการบริการพยาบาลให้มีคุณภาพ ดำเนินงานวิชาการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ มีคุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติ

งาน และช่วยให้บุคลากรมีความสามารถ เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ลักษณะการบริหารงานวิชาการประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นงานปฏิบัติการทางวิชาการ ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาบุคลากร การบริการด้านเอกสาร ตำราวิชาการ ส่งเสริม และเผยแพร่ผลงานวิชาการ ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนค้นคว้าวิจัยทางการพยาบาล และอีกส่วนหนึ่งเป็นงานบริการ การศึกษา มีกิจกรรมในเรื่องการประสานงานกับสถาบันการศึกษา จัดประสบการณ์การศึกษา ภาควิชาปฏิบัติ การควบคุมนิเทศนักศึกษา การอำนวยความสะดวก และการประเมินผลภาคปฏิบัติ ของนักศึกษา

2. ความไว้วางใจในองค์กร

2.1 ความหมายของความไว้วางใจในองค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความไว้วางใจในองค์กรไว้หลากหลายตามพื้นฐาน และทัศนะของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมไว้ดังต่อไปนี้

คูก และวอลล์ (Cook & Wall, 1980) กล่าวว่า ความไว้วางใจในองค์กร หมายถึง ความเชื่อว่าบุคคลหนึ่งมีความเต็มใจเอาใจใส่เป็นอย่างดี มีคำพูดและการกระทำ ที่น่าเชื่อถือต่อบุคคลในองค์กร

มิชชรา (Mishra, 1996) กล่าวว่า ความไว้วางใจในองค์กร หมายถึง ความเต็มใจที่เปราะบางต่อบุคคลหนึ่งในองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับความเชื่อว่าบุคคลนั้นเป็นผู้มีความสามารถ (Competent) เปิดเผย (Open) มีความสนใจ (Concerned) และเป็นบุคคลที่พึ่งพาได้ ไว้วางใจได้ (Reliable)

วิทนีย์ (Whitney, 1996) กล่าวว่า ความไว้วางใจในองค์กร หมายถึง ความเชื่อหรือความ มั่นใจในบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ ความเตตากรุณา ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม

ชอร์ว (Shaw, 1997) กล่าวว่า ความไว้วางใจในองค์กร หมายถึง ความเชื่อว่าจะได้รับตามที่คาดหวังจากบุคคลที่จะต้องพึ่งพา

ชอคลีย์-ซาลาบัค เฮลลิส และวินนอรการ์ด (Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2000) ความไว้วางใจในองค์กร หมายถึง ความคาดหวังว่าบุคคลอื่นในองค์กรมีความตั้งใจ และพฤติกรรมไปในทางบวกต่อบุคคลในองค์กร

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจในองค์กร หมายถึง ความเชื่อว่าบุคคลอื่นในองค์กรที่เรา เชื่อถือจะทำให้ได้รับในสิ่งที่คาดหวัง

2.2 ความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิดของชอว์ (Shaw, 1997)

ชอว์ (Shaw, 1997) สรุปไว้ว่าความไว้วางใจในองค์กรจะเกิดขึ้นได้บุคลากรจะต้องมีความเชื่อมั่นต่อองค์กร 3 ประการ ดังนี้

2.2.1 ความเชื่อมั่นในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (Achieving results) หมายถึง ความเชื่อว่าบุคลากรมีความเต็มใจ และสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่ และข้อผูกพันขององค์กรให้สำเร็จได้

2.2.2 ความเชื่อมั่นในความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูด และการกระทำ (Integrity) หมายถึง ความปรารถนาที่จะให้องค์กรพัฒนาค่านิยมและการปฏิบัติ และปรารถนาที่จะให้องค์กรและผู้นำขององค์กรมีวิธีการและเหตุผลสอดคล้องตามค่านิยม และการปฏิบัติงาน

2.2.3 ความเชื่อมั่นในความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน (Demonstrating concern) หมายถึง ความปรารถนาอย่างจริงใจขององค์กรและผู้นำขององค์กรที่จะส่งเสริมความผาสุก และความสำเร็จของบุคลากรทุกระดับ

2.2.1 การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร หมายถึง ความเชื่อว่าบุคคลอื่นในองค์กรมีความเต็มใจ และสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่และข้อผูกพันขององค์กรให้สำเร็จได้ การบรรลุผลสำเร็จขององค์กรเป็นองค์ประกอบแรกของความไว้วางใจที่จำเป็นจะต้องส่งมอบผลลัพธ์ให้แก่องค์กร หรือบุคคลที่คาดหวังเพื่อให้องค์กรเติบโต และประสบผลสำเร็จ บุคคลที่คาดหวังผลลัพธ์นี้ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้เกี่ยวข้อง และผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการต้องการผลลัพธ์ที่สะท้อนถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ การบริการที่มีคุณภาพ การรับรู้ถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ และการบริการซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการจงรักภักดี และพึงพอใจ ผู้ที่เกี่ยวข้องคาดหวังผลลัพธ์ที่เป็นรายได้และกำไรที่เป็นไปตามเป้าหมาย การเติบโตในการตลาด และเป้าหมายต่างๆ ที่จะช่วยเพิ่มผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานคาดหวังเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กลไกในการเพิ่มความรู้อ และทักษะ การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำขององค์กรจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะผลักดันด้วยการเสริมอำนาจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมทั้งให้ทุกคนเห็นความสำคัญว่าจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้มีความถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้คงอยู่ได้ในยุคแห่งการแข่งขัน โดยมีรูปแบบพื้นฐานการดำเนินงานที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ การที่จะทำให้มีความเชื่อมั่นในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรนั้นองค์กรจะต้องแสดงคุณลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

2.2.1.1 การสร้างความชัดเจน ในการทะเยอทะยานไปสู่เป้าหมาย (Establishing clear, Ambitious performance targets) การมีเป้าหมายที่ชัดเจนนี้เพื่อต้องการให้บุคลากรมีทิศทางการทำงานไปในทิศทางเดียวกับองค์กร มีวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจน และเป็นวัตถุประสงค์ที่มีความจำเพาะ สามารถวัดผลได้ ทุกคนเข้าใจระบบวัดผลที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งการมีเป้าหมายที่แน่นอน (Precise) ชัดเจนช่วยให้บุคลากรยอมรับในเป้าหมาย ค้นหาวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ตลอดจนสามารถทำให้แต่ละหน่วยงานมอบ ผลลัพธ์ได้ตามที่องค์กรคาดหวัง

2.2.1.2 ความปรารถนาที่จะริเริ่มการบริหารที่ดี (Expecting superb execution of initiatives) องค์กรจะต้องให้ความสนใจที่จะให้รายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร การฝึกอบรม และแหล่งทรัพยากร ช่วยให้ทุกคนสำนึกถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และส่งมอบผลลัพธ์ตามที่ผู้รับบริการ ผู้เกี่ยวข้อง และผู้ปฏิบัติงานคาดหวัง ตลอดจนมีการกำกับดูแลและติดตามให้ทุกคนตระหนักถึงแผนงานที่สำคัญ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.2.1.3 การเตรียมรับผลที่จะเกิดขึ้นตามมาทั้งที่เป็นความสำเร็จ และความผิดพลาด (Providing consequences for success and failure) องค์กรจะต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น ให้อิสระในการทำงาน (Autonomy) พัฒนาระบบรางวัล และให้โอกาสได้รับรางวัลหากผลการดำเนินงานขององค์กรดี การให้ข้อมูลย้อนกลับ และให้โอกาสที่จะปรับปรุง ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้วยการฝึกสอน และฝึกอบรม

2.2.2 ความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูด และการกระทำของบุคลากร

ความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ หมายถึง ความปรารถนาที่จะให้องค์กรพัฒนาค่านิยมและการปฏิบัติ และปรารถนาที่จะให้องค์กร และผู้นำขององค์กรมีวิธีการ และเหตุผลสอดคล้องตามค่านิยม และการปฏิบัติงาน การที่องค์กรพัฒนาค่านิยมและการ

ปฏิบัติที่เห็นพ้องกับสิทธิของผู้รับบริการ ผู้เกี่ยวข้อง และผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นความสำคัญภายนอก (Outer core) และการที่องค์กรและผู้นำขององค์กรมีวิธีการทำให้ค่านิยมและการปฏิบัติมีความสอดคล้องไปด้วยกันอย่างเหมาะสมซึ่งถือเป็นความสำคัญภายใน (Inner core)

การที่จะทำให้มีความเชื่อมั่นในความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำของบุคลากรนั้น มาจากพื้นฐานการปฏิบัติที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

2.2.2.1 กำหนดเป้าประสงค์ให้มีความชัดเจน (Define a clear purpose) องค์กรและผู้นำขององค์กรจะต้องกำหนดแผนวิสัยทัศน์ และแนวทางปฏิบัติร่วมกันด้วยการให้ความหมายที่ชัดเจน และให้การเสริมแรงอย่างคงเส้นคงวาในการถ่ายทอด และสื่อความหมายของแผนวิสัยทัศน์ และแนวปฏิบัติร่วมกันไปสู่บุคลากรทุกระดับในองค์กร การให้แนวทางหลักการต่างๆ จะทำให้เกิดความไว้วางใจ เนื่องจากทุกคนจะรู้จุดยืนขององค์กร และรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพื่อใช้เป็นหลักตัดสินใจ และเป็นเข็มทิศให้ทุกคนยึดถือในการทำงาน

2.2.2.2 การเผชิญกับความเป็นจริง (Confronting reality) การที่ผู้นำขององค์กรให้ข้อมูลที่เป็นความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์และการบริการ และความสามารถของบุคลากร รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลสำคัญ และเต็มใจที่จะอภิปรายประเด็นปัญหาต่างๆ ในสถานการณ์การแข่งขันขององค์กรในปัจจุบันตามความเป็นจริง และแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในอนาคต โดยเฉพาะจะต้องมีความซื่อสัตย์ที่จะประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ประเมินสมาชิกขององค์กร และแนวโน้มที่จะปรับปรุงในอนาคต

2.2.2.3 การเปิดเผยข้อมูล (Having open agenda) การที่ผู้นำขององค์กรมีการเปิดเผยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน และแรงขับในสถานการณ์หนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะในวัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจในระดับสูงนั้น บุคลากรสามารถชี้แจงข้อเท็จจริงได้อย่างตรงไปตรงมา กล้าที่จะเผชิญหน้าในการจัดการกับปัญหาต่างๆ และเห็นว่าปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและยุติธรรม นอกจากนี้องค์กรจะต้องสื่อสารเกี่ยวกับผลการดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา และมีวิธีการจัดการเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย

2.2.2.4 การติดตามอย่างต่อเนื่อง (Following through) การที่องค์กรและผู้นำขององค์กรดูแลบุคลากรด้วยการเห็นคุณค่า ให้รางวัลในการดำเนินงานอย่างยุติธรรม รวมทั้งมีความมุ่งมั่น และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการรักษาคำมั่นสัญญา ด้วยการพัฒนาความสามารถของบุคลากร และทำให้ผู้รับบริการได้รับในสิ่งที่คาดหวังหรือเกินความคาดหวัง

รูปแบบของความคงเส้นคงวา

ความคาดหวังของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่มีความคงเส้นคงวา และมีผลกระทบโดยตรงต่อระดับของความไว้วางใจ ความคงเส้นคงวาที่ใช้ในการพัฒนาและดำรงความไว้วางใจในองค์การมี 4 ชนิด ได้แก่

1. สิ่ง que แสดงให้บุคคลเห็นจริงสะท้อนถึงสิ่งที่รู้ หากมีความเชื่อว่าบุคคลแบ่งปันความรู้ในประเด็นที่มีความสำคัญจะทำให้ไว้วางใจ และเกิดแรงขับ (Motives) แต่หากมีความเชื่อว่าไม่ได้รับการแบ่งปันอย่างเหมาะสม และถ้าบุคคลนั้นรู้มากกว่าในสิ่งที่พูดจะกลายเป็นความสงสัยและไม่ไว้วางใจ เนื่องจากไม่มีความความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูด และการกระทำของบุคคลนั้น
2. คำพูดและการกระทำไปในทางเดียวกัน การที่จะทำให้ความไว้วางใจดำรงอยู่นั้นความความคงเส้นคงวาในคำพูด และการกระทำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ บุคลากรจะประเมินจากคำพูดที่ได้เคยกล่าวไว้ หากผู้นำไม่ปฏิบัติตามแผนงานหรือคำสัญญาที่ได้ให้ไว้ (Walk the Talk) สิ่งนั้นจะเป็นแค่เพียงคำพูดเท่านั้น
3. ความความคงเส้นคงวาชามสถานการณ์ บุคลากรจะไว้วางใจบุคคลที่แบ่งปันข้อมูลข่าวสารเดียวกันให้กับบุคคล หรือกลุ่มที่แตกต่างกัน
4. ความความคงเส้นคงวาตลอดเวลา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์นั้นผู้นำขององค์การต้องอธิบาย และมีวิธีการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรเข้าใจ และมีทิศทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.2.3 ความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

ความเชื่อมั่นในความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน หมายถึง ความปรารถนาอย่างจริงจางของผู้นำในองค์การที่จะส่งเสริมความผาสุก และความสำเร็จของบุคลากรทุกระดับ เข้าใจถึงความต้องการ ความคาดหวัง และเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำต่อบุคคลอื่น ตลอดจนดำเนินการให้บุคลากรได้รับสิทธิและหน้าที่ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน

การที่จะทำให้มีความเชื่อมั่นในความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน มาจากพื้นฐานการปฏิบัติที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

2.2.3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ สร้างความเป็นหนึ่งให้องค์กร (Build one vision, one company) การที่ผู้นำขององค์กรพัฒนาเอกลักษณ์ และความสามัคคีในองค์กร ทำให้บุคคล ทีม และหน่วยงานรู้สึกถึงความเท่าเทียมกัน และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2.2.3.2 การแสดงถึงความมั่นใจในความสามารถของบุคลากร (Showing confidence in people's ability) การที่ผู้นำขององค์กรมีความมั่นใจว่าบุคลากรมีความสามารถที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หากได้รับแรงจูงใจ และการสนับสนุนสิ่งจำเป็นต่างๆ เช่น ให้ความเชื่อถือ และการนับถือให้เกียรติ เห็นคุณค่าบุคคลที่ประสบผลสำเร็จ และสร้างสภาพแวดล้อมที่จัดให้มีความยืดหยุ่น และเต็มใจที่จะเสริมสร้างอำนาจให้บุคลากร เป็นต้น

2.2.3.3 การสร้างความคุ้นเคยและการสนทนา (Establishing familiarity and dialogue) การที่ผู้นำขององค์กรสร้างความคุ้นเคยด้วยการให้บุคลากรได้รับประโยชน์ต่างๆ มีการรับฟังและเข้าใจแนวคิด รวมทั้งให้เวลาพูดคุยเกี่ยวกับงาน และอาชีพที่บุคลากรสนใจ นอกจากนี้ยังใช้กลไกทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการพบปะเพื่อสร้างความคุ้นเคยด้วยการเอื้ออำนวยให้กลุ่มที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน เช่น การประชุม และการจัดฝึกอบรมร่วมกัน หรือมีกิจกรรมทางสังคมร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ

2.2.3.4 การเห็นคุณค่าของการช่วยเหลือสนับสนุน (Recognizing contributions) การที่องค์กรหรือผู้นำขององค์กรทดแทนในความทุ่มเทของบุคลากรในการที่ได้ทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างยุติธรรม ด้วยการที่ตระหนักถึงคุณค่า และให้รางวัลต่างๆ เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมที่ให้โอกาสบุคลากรได้รับสิ่งที่ดีที่สุด เห็นคุณค่าบุคคลที่มีศักยภาพ หรือบุคคลที่ประสบผลสำเร็จ มีการพัฒนาระบบรางวัล เช่น เงินโบนัส ใบประกาศเกียรติคุณ หรือรางวัลพิเศษ เป็นต้น

โดยสรุป จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจในองค์กรของนักวิชาการทั้งหลาย พบว่า ความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิดของชอร์ว จะเกิดขึ้นได้ต้องมีความเชื่อมั่นต่อองค์กร 3 ประการ คือ 1) ความเชื่อมั่นในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร 2) ความเชื่อมั่นในความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ 3) ความเชื่อมั่นในความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญของการมีความไว้วางใจในองค์กรอย่างรัดกุมและชัดเจน เป็นแนวคิดที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรพยาบาลในปัจจุบันที่มีการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มการดำเนินงานในเชิงธุรกิจที่มากขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของชอร์ว (Shaw, 1997) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

2.3 ความสำคัญของความไว้วางใจในองค์กร

ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ และประสบความสำเร็จ เนื่องจากการทำงานร่วมกันนั้นต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อให้ตนเองและจุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ และแนวโน้มปัจจุบันขององค์กรต่างๆ พยายามที่จะปรับตัวและเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้งองค์ประกอบของแรงงาน (Workforce) มีความหลากหลายมากขึ้นนั้น ความไว้วางใจจะระหว่างสมาชิกในองค์กรจึงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และความไว้วางใจ คือ แหล่งทรัพยากรที่มาจาก “ความร่วมมือเป็นพื้นฐาน” (Shaw, 1997) ดังนั้น การพัฒนาความไว้วางใจให้มีความไว้วางใจร่วมกันนั้นเป็นกลไกอันหนึ่งที่สามารถทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความไว้วางใจเปรียบเสมือนหมุดหรือสลักที่ยึดส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันและยอมรับสิ่งที่แตกต่างด้วยการจัดการในเวลาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ความไว้วางใจในองค์กรจึงมีความสำคัญ คือ สามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายซึ่งก็คือ ความเจริญเติบโตขององค์กรนั่นเอง

ความไว้วางใจมีความสำคัญในหลายทาง และเป็นองค์ประกอบสำคัญของการมีสัมพันธภาพ ซึ่งมีผลทำให้เกิดความราบรื่น และให้คุณค่าในการแลกเปลี่ยนต่างๆ ในวิธีที่มีประสิทธิภาพอย่างมาก (Luhmann, 1979) รวมทั้งเป็นพลังที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กร และระหว่างองค์กรทำให้ 1) ปรับตัวได้มากขึ้นจากโครงสร้างและรูปแบบต่างๆ ขององค์กร (Barnes, 1983; Bennis & Bierderman, 1997; Crawford, 1998; Miles & Snow, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998) 2) ทำให้เกิดกลยุทธ์ทางพันธมิตร (Strategic alliances) (Das & Teng, 1998; Ingham & Mothe, 1998; Jones & Bouwie, 1998) 3) ที่มตอบสนองอย่างแท้จริง (Fukuyama, 1995; Meyerson, Weick & Kramer, 1996) 4) บริหารจัดการภาวะวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mishra, 1996) และเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยลดการฟ้องร้อง (Brockner & Siegel, 1996) นอกจากนี้ในยุคที่เต็มไปด้วยการแข่งขันความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney & Hansen, 1994)

การที่บุคลากรมีความไว้วางใจในองค์กรอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารจะต้องมีนโยบายของโครงสร้างองค์กรแบบราบ มีความยืดหยุ่นมากขึ้น จำเป็นจะต้องมีชนิดของทีมงานใหม่ๆ ซึ่งให้อิสระในการทำงาน (Autonomy) และความร่วมมือมากขึ้น รูปแบบเก่าของการควบคุมถูกแทนที่ด้วยการนำนวัตกรรมที่ให้บุคคลมีอำนาจมากขึ้นกว่าในอดีต องค์กรจะต้องมีรูปแบบ “การสั่งและควบคุม” (Command and Control) ที่น้อยลงในการบริหารจัดการ องค์กรต้องมีการตอบสนอง

เพื่อเน้นให้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้มากขึ้นโดยผู้บริหารจะต้องมีความเต็มใจที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานต้องยอมรับการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ และทำตามข้อผูกพันเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และการที่ผู้บริหารเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งเข้าใจในความต้องการและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานนั้นทำให้องค์การมีความไว้วางใจอยู่ในระดับสูง (Johns, 1996; Shaw, 1997, Laschinger, Finegan, Shamian & Casier, 2000; Robbins, 2000) และความไว้วางใจต้องได้รับการประสมประสานและเป็นส่วนหนึ่งที่สุดอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ

ความไว้วางใจในองค์การทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและการรับรู้ประสิทธิผลขององค์การ (Shockley-Zalabak, Ellis, Winograd, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ คราเมอร์ และชมาเลนเบิร์ก (Kramer & Schmalenberg, 1993) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดถึงความรู้สึกมีอิสระในตนเองและเสริมสร้างพลังอำนาจ นอกจากนี้ความไว้วางใจในองค์การยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิผลขององค์การ (Mishra & Morrissey, 1990) เนื่องจากความไว้วางใจในองค์การมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Laschinger, Finegan, Shamian & Casier, 2000; Robbins, 2000) ความไว้วางใจในองค์การยังมีผลต่อการออกแบบงาน กลไกการควบคุม การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ นวัตกรรมใหม่ๆ พฤติกรรมที่มีความเป็นเจ้าขององค์การ (Citizenship behavior) การมีส่วนร่วมในเป้าหมาย นอกจากนี้ความไว้วางใจในองค์การยังมีประโยชน์ในการนำไปพัฒนาการสร้างควมไว้วางใจทั้งสำหรับการศึกษาทฤษฎีขององค์การ และใช้ในการบริหารในองค์การ

2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอว์

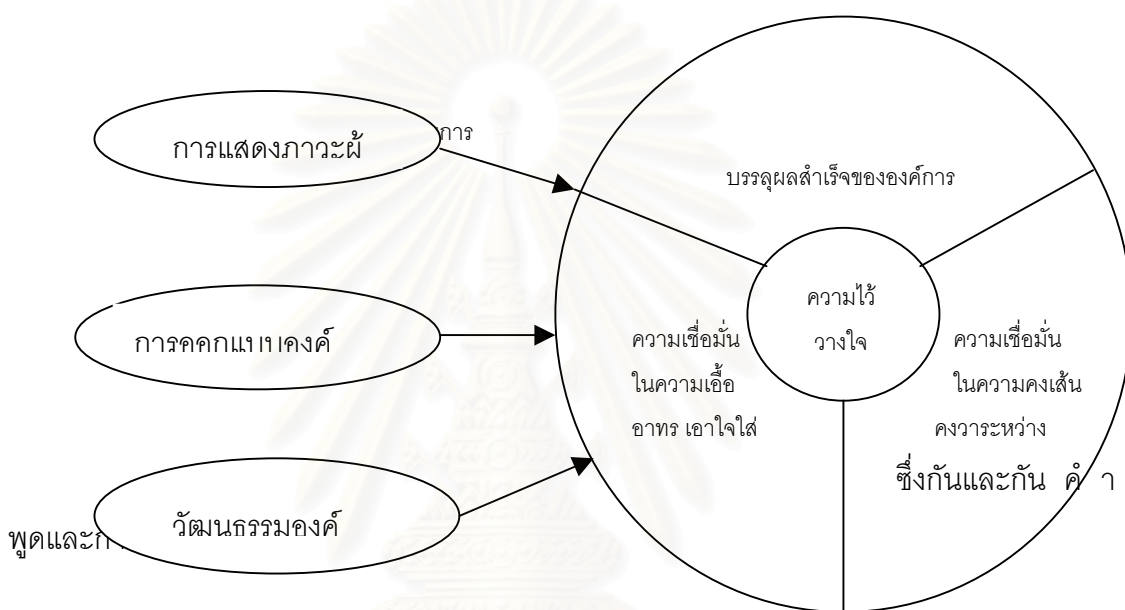
ชอว์ (Shaw, 1997) ได้สร้างรูปแบบการสร้างควมไว้วางใจในองค์การ และดำรงความไว้วางใจในองค์การให้มีความสมดุลได้อย่างเหมาะสม โดยมีปัจจัย 3 ประการที่จะสร้างความไว้วางใจในองค์การ ดังนี้

2.4.1 การสร้างความไว้วางใจโดยการแสดงภาวะผู้นำ (Building trust through leadership practices)

2.4.2 การสร้างความไว้วางใจโดยการออกแบบองค์การ (Building trust through organizational architecture)

2.4.3 การสร้างความไว้วางใจโดยวัฒนธรรมองค์กร (Building trust through organizational culture)

ปัจจัยที่สำคัญดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับความไว้วางใจในองค์กร โดยจะต้องสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กร 3 ประการ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ปัจจัยที่สำคัญที่จะสร้างความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิดของShaw (1997)

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทดสอบรูปแบบปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิดของชอร์ (Shaw, 1997) มาเป็นกรอบในการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิดของชอร์ (Shaw, 1997) ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ 1) การสร้างความไว้วางใจโดยการแสดงผลงานดี 2) การสร้างความไว้วางใจโดยการออกแบบของค์การ และ 3) การสร้างความไว้วางใจโดยวัฒนธรรมองค์กร

2.4.1 การสร้างความไว้วางใจโดยการแสดงภาวะผู้นำ (Building trust through leadership practices)

การแสดงภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย พฤติกรรม และการกระทำของผู้นำมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในองค์กร ในสภาพแวดล้อมที่การแข่งขันมีมากขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะ และการตัดสินใจที่มากขึ้นกว่าเดิม โดยจะต้องมีการแสดงตามบทบาทภาวะผู้นำ ดังนี้

2.4.1.1 การเป็นบุคคลแบบอย่างที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ (Personally model trustworthy leadership) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสามารถในการทำให้องค์กรเจริญเติบโตและก้าวหน้า มีแนวคิดที่เหมาะสมกับสิ่งที่ท้าทายที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ มีการดำเนินอย่างมีจริยธรรม และสนใจที่จะดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกระดับ

ผู้นำที่น่าเชื่อถือจะทำให้เกิดความไว้วางใจในองค์กรเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากบุคคลจะตามเมื่อมีความเชื่อว่าผู้ที่จะตามนั้นเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ มีคุณค่าพอที่ผู้ตามจะให้ความไว้วางใจ ซึ่งความไว้วางใจเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่ผูกพันผู้ตามและผู้นำเข้าไว้ด้วยกัน และเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความราบรื่นภายในองค์กร

บทบาทของภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อระดับความไว้วางใจในองค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ความไว้วางใจเป็นผลมาจากการปฏิบัติของผู้นำมากกว่าคำแถลงของผู้นำซึ่งไม่สามารถกำหนดความไว้วางใจในองค์กร ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นอย่างชัดเจนที่จะสร้างความเชื่อมั่นในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร สร้างความเชื่อมั่นในความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นในความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ซึ่งทั้งหมดดังกล่าวจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสม ดังนี้

1) ภาวะผู้นำกับการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร สิ่งแรกที่จะทำให้เกิดความไว้วางใจคือ ผู้นำต้องมีความสามารถที่จะทำให้องค์กรหรือทีมมีการเจริญเติบโตและการพัฒนา มีแนวคิดที่จะเปลี่ยนแปลงแนวทางในอนาคตของ องค์กรให้เหมาะสมกับสภาพในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยทักษะความสามารถเฉพาะตัวของผู้นำอันได้แก่ มีทักษะเฉพาะที่จำเป็นขององค์กร มีความสามารถที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในสถานการณ์ที่มีการปรับลดขนาดองค์กร หรือมีการปรับหรือโครงสร้างองค์กร มีความรับผิดชอบในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้ และสร้างทีม

ผู้บริหารให้มีความเป็นผู้นำ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยุ่งยากหรือมีปัญหา ตลอดจนเป็นบุคคลที่ได้รับชื่อเสียงในการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในช่วงที่องค์กรประสบปัญหา หรืออยู่ในสถานการณ์ที่ลำบาก

2) ภาวะผู้นำกับความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำจึงจะได้รับความไว้วางใจ บุคคลจะประเมินพฤติกรรมของผู้นำจากระดับความซื่อสัตย์ (Honesty) โดยผู้นำจะต้องมีค่านิยมคำพูด และพฤติกรรมไปในแนวเดียวกันหรือมีการกระทำที่มีความความคงเส้นคงวา นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องมีหลักจริยธรรมในการดำเนินงาน และความรับผิดชอบที่จะทำให้นุคลากรยึดถือค่านิยมขององค์กร และปลดหรือย้ายบุคคลที่ละเมิดหรือขัดต่อหลักการขององค์กร หรือดำเนินงานอย่างไม่มีจริยธรรม

3) ภาวะผู้นำกับความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน หากว่าผู้นำไม่แสดงความสนใจแก่บุคลากร บุคคลจะเชื่อว่าผู้นำสนใจเฉพาะผลประโยชน์ (Profit) เท่านั้น ผู้นำจะต้องตระหนักว่าตนเองมีอิทธิพลในการจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นเพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกัน ให้การเสริมแรง มีความรับผิดชอบต่อปัญหา และแก้ไขปัญหาร่วมกับบุคลากร นอกจากนี้ยังต้องต่อต้านเหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดการแบ่งแยก ด้วยการเข้าไปพบปะอธิบายให้บุคลากรเข้าใจเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร และเป็นผู้ที่ให้ประโยชน์ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเปิดโอกาสให้กับบุคลากรแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน และดำเนินงานในลักษณะที่เปิดเผยม มีการบูรณาการ ตระหนักและแสดงความสนใจโดยกระทำในสิ่งทีบุคลากรมีความต้องการ ดังนี้

3.1) ต้องการข้อเท็จจริงเกี่ยวกับองค์กร และจุดยืนขององค์กรในการแข่งขัน

3.2) ต้องการที่จะช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมุ่งมั่นที่จะทำให้งานนั้นดีหากว่าได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสม

3.3) ต้องการเป็นเจ้าของการดำเนินงาน และต้องการความเป็นอิสระในตนเอง เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการแข่งขันเพื่อให้ได้รับในสิ่งต้องการ

3.4) มีการยอมรับมากขึ้น หากได้รับการดูแลเหมือนเป็นหุ้นส่วน และเจ้าของ ด้วยการมีสิทธิ์ออกเสียงเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานขององค์การ

3.5) ต้องการที่จะรู้เกี่ยวกับแนวโน้มขององค์การในอนาคต และวิธีที่ใช้พิจารณาการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีความสามารถที่จะพัฒนาองค์การในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยเฉพาะความต้องการด้านสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน เช่น การพัฒนาระบบงาน พัฒนาความสามารถของบุคลากร การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการเป็นผู้ฝึกสอน การริเริ่มการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์การ และพัฒนาทีมในการใช้เทคโนโลยี

2.4.1.2 การสร้างกลุ่มผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือ (Building trustworthy leadership groups) หมายถึง การสร้างกลุ่มผู้นำให้มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น การสร้างความไว้วางใจต้องการพัฒนากลุ่มผู้นำให้มีประสิทธิภาพ สามารถทำให้กลุ่มผู้นายอมรับวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ทันเวลา มีกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความร่วมมือ และมีวิธีที่ทำให้กลุ่มผู้นำมีพฤติกรรมเป็นที่น่าเชื่อถือ กลุ่มผู้นำนี้ได้แก่ ผู้บริหารของคณะกรรมการต่างๆ ผู้นำแต่ละหน่วย หรือผู้นำที่ทำหน้าที่ในทีม และผู้นำทีมที่ได้รับมอบหมายงาน

ในการสร้างกลุ่มผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือจะต้องให้เวลากับกลุ่มผู้นำด้วยการให้กลุ่มผู้นำสามารถรายงานได้โดยตรง ให้ความใกล้ชิดกับทีมทำงาน และให้บุคคลในทีมที่มีความสามารถมาร่วมกำหนดทิศทางขององค์การ และกลุ่มผู้นำต้องยอมรับว่าประเด็นปัญหาที่นำมาพิจารณาเป็นปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ และยอมรับต่อบทบาทของตนเองในฐานะทีมนำขององค์การ

2.4.1.3 การพัฒนาการปฏิบัติขององค์การ (Developing trust-sustaining mechanisms) หมายถึง การที่ผู้นำมีกลไกในการพัฒนาทีมให้มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความไว้วางใจในองค์การ เป็นผลมาจากการปฏิบัติสิ่งที่เป็นพื้นฐานให้ถูกต้องมากกว่าที่จะพยายามเพิ่มระดับความไว้วางใจในองค์การหรือทีม การที่ผู้นำพยายามสร้างทีมหรือทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สภาพในสังคมนั้นมีความไว้วางใจในระดับที่เหมาะสม และนำไปสู่ความสำเร็จที่มากขึ้น

ความไว้วางใจจึงเป็นวิธีที่เพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร และการที่จะได้รับความไว้วางใจหรือสูญเสียความไว้วางใจมักอยู่ในช่วงที่องค์กรประสบปัญหา มีความสงสัยมากขึ้น และในที่สุดก็จะทำให้ความไว้วางใจลดน้อยลงไป ดังนั้น การสร้างความไว้วางใจในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ประสบปัญหา สิ่งแรกคือหาวิธีการที่จะสร้างความไว้วางใจด้วยการสร้างความพยายามอย่างมาก เพื่อให้ทีมหรือองค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งหมายถึงการทำให้พื้นฐานการดำเนินงานขององค์กรได้รับผลลัพธ์ และเจริญเติบโต และเมื่อองค์กรมีความล้มเหลวน้อยลงจะทำให้ระดับความไว้วางใจเพิ่มมากขึ้น

2.4.2 การสร้างความไว้วางใจโดยการออกแบบองค์กร (Building trust through organizational architecture)

การออกแบบองค์กร หมายถึง การจัดการโครงสร้างและกระบวนการขององค์กร อย่างเป็นทางการ โครงสร้างขององค์กร กระบวนการบริหารจัดการ นโยบายและการปฏิบัติขององค์กรมีผลต่อความไว้วางใจในองค์กร การสร้างองค์กรเพื่อที่จะดำรงความไว้วางใจจะต้องเข้าใจระดับพลศาสตร์ (Dynamics) ในองค์กรซึ่งเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร และการสร้างความไว้วางใจในองค์กรด้วยวิธีการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติ 6 ประการ ดังนี้

2.4.2.1 การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง (Promoting aggressive business targets) หมายถึง การที่องค์กรทำให้บุคลากรยอมรับเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายที่มีร่วมกัน

การเพิ่มพูนความไว้วางใจบุคลากรจะต้องมีความเชื่อว่าจะได้รับการโน้มน้าวให้เข้าร่วมในการประชุม หรือมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของตน สิ่งแรกที่จะทำให้มีความสนใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ไปในแนวเดียวกันนั้น บุคลากรจะต้องยอมรับในเป้าหมาย ความมุ่งมั่นที่มีร่วมกันต่อเป้าหมายอย่างจริงจังจะทำให้บุคลากรร่วมกันสร้างความพยายามในการไปสู่จุดมุ่งหมายที่มีร่วมกัน ซึ่งองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนด้วยการกำหนดภาพฝันที่เป็นเป้าหมายต่างๆ ในการปฏิบัติงาน โดยไม่บอกถึงวิธีการในการไปสู่เป้าหมาย ให้ทุกคนหาวิธีการและทำตามวิธีการของตน ซึ่งเป็นงานสำคัญของผู้นำในการทำให้แต่ละบุคคลนำวิธีการของตนมาร่วมกันหาวิธีการเพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ หากสามารถทำให้บุคลากรมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน จะเกิดการยอมรับ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2.4.2.2 การพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้ไปในทางเดียวกัน (Developing aligned performance accountabilities) หมายถึง การที่องค์กรทำให้บุคลากรเข้าใจถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เป็นการให้ทางเลือกวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ โดยที่แต่ละหน่วยงานจะต้องยอมรับว่าในการส่งมอบผลลัพธ์ให้หน่วยงานอื่นจะต้องชัดเจน ไม่ซับซ้อน และจำเป็นจะต้องหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นหากหน่วยงานนั้นไม่ปฏิบัติตามที่อีกหน่วยคาดหวัง

ในการดำเนินงานที่ใช้หลักการกระจายอำนาจ ผู้นำขององค์กร และหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ จะต้องกำหนดความต้องการของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีความชัดเจน และผู้นำในหน่วยงานจะต้องใช้ความเชี่ยวชาญของตนร่วมกันกำหนดระบบที่ใช้วัดเป้าหมายการปฏิบัติงาน อันจะทำให้มีความเข้าใจความต้องการของหน่วยงานต่างๆ เข้าใจถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

การที่องค์กรจะสร้างความสัมพันธ์ให้มีความไว้วางใจอยู่ในระดับสูงนั้น จำเป็นจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ และระบบที่ใช้วัดผลลัพธ์ให้มีความชัดเจน เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อใช้เป็นกรอบในการวัดผลการปฏิบัติงาน และยอมให้แต่ละหน่วยงานมาร่วมกันกำหนดวิธีการในการทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

2.4.2.3 การสร้างโครงสร้างองค์กรให้มีความเป็นเจ้าของขององค์กรอยู่ในระดับสูง (Building high-ownership organization structure) หมายถึง การที่องค์กรดำเนินงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ มีการพัฒนาอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรสามารถที่จะส่งมอบผลลัพธ์ การที่บุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องได้รับแหล่งทรัพยากรหรืออำนาจหน้าที่โดยตรง และวิธีการที่จะทำให้อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบมีความชัดเจนนั้นจะต้องใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่า การเติบโตและการแบ่งแยก (Grow and divide) ซึ่งเป็นการสร้างหน่วยงานใหม่ที่แยกจากหน่วยงานเดิมในการนำเข้าสู่การบริการใหม่ วิธีการนี้ต้องการให้อิสระในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการเป็นเจ้าของการดำเนินงาน ความรู้และทักษะ ความยืดหยุ่น และแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นรวมทั้งสนับสนุนใ้มน้ำวให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ นอกจากนี้การยึดหลักการกระจายอำนาจยังทำให้เห็นถึงความปรารถนา ความหวัง และการดูแลเอาใจใส่จากองค์กร

2.4.2.4 การทำให้มั่นใจว่าทุกระดับมีความสามารถระดับสูง (Ensuring superior talent) หมายถึง การที่องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความสามารถ การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถและมีทักษะจะทำให้มีความไว้วางใจในองค์กรเพิ่มมากขึ้น และการพัฒนาให้มีความสามารถระดับสูงนั้นมีปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

1) การประเมินและคัดเลือก (Assessment and Selection) การที่องค์กรมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ ค่านิยม และหลักการที่เหมาะสมกับองค์กร มีการคัดเลือกด้วยการสัมภาษณ์ ทดสอบและการประเมินตามความรู้ความสามารถ วิธีการเหล่านี้ทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรสามารถจะทำหน้าที่ให้สภาพแวดล้อมมีความไว้วางใจในองค์กรอยู่ในระดับสูง

2) แผนพัฒนา (Developmental strategies) นอกจากองค์กรจะมีระบบการประเมินและการคัดเลือกแล้ว องค์กรควรมีแผนพัฒนาบุคลากรโดยเริ่มตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาใหม่ ด้วยการส่งเสริมและจัดหาโอกาสให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีกระบวนการพัฒนางานที่ดำเนินอยู่เป็นประจำ ซึ่งเป็นสิ่งท้าทายที่กำลังเผชิญอยู่ในเวลานั้น และความไว้วางใจจะเพิ่มมากขึ้นหากองค์กรมีวิธีการทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการในการให้บุคลากรมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาได้โดยตรง โดยเฉพาะวิธีการจัดการขององค์กรเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นที่จะไม่มีการตรวจสอบบุคคลที่ทำผิดพลาด

3) การตัดสินใจผลการปฏิบัติงาน (Performance decisions) องค์กรส่วนใหญ่ไม่มีการตัดสินใจบุคคลที่ไม่มีผลการปฏิบัติงานตามที่คาดหวังว่ากระทำผิด หรือการเพิกเฉยต่อบุคคลที่ไม่ปฏิบัติตามหลักการขององค์กร และเมื่อไรก็ตามที่บุคลากรไม่เต็มใจหรือไม่มีความรับผิดชอบในงานของตนอย่างเต็มที่ องค์กรนั้นจะมีความไว้วางใจอยู่ในระดับต่ำ

จึงเป็นสิ่งท้าทายขององค์กร 2 ประการที่จะสร้างบุคลากรให้มีความสามารถซึ่งจะทำให้มีความไว้วางใจในองค์กรอยู่ในระดับสูง ประการแรกคือ จะต้องสร้างความรู้และทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากร และมีขั้นตอนในการพิจารณาบุคคลที่ขัดกับหลักการขององค์กร ประการที่สอง คือ การยกระดับความสามารถนี้ต้องไม่ครอบงำบุคลากรให้เกิดความกลัวว่าจะสูญเสียงานของตนด้วยการแข่งขันหรือความขัดแย้ง

2.4.2.5. การดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Maintaining systems to share information) หมายถึง การที่องค์กรให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเพื่อให้บุคลากรสามารถที่จะ

ทำหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์ องค์การที่มีความไว้วางใจ อยู่ในระดับสูงเป็นองค์การแห่งข้อมูลข่าวสารมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การไหลเวียนข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างทั่วถึง มีการสื่อสารจากใจถึงใจที่เปิดโอกาสให้สื่อสารในสิ่งที่ต้องการ จัดหาเวลาเพื่อ ให้มีการเรียนรู้ศึกษางาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา หรือโอกาสในการทำให้งาน นั้นดีขึ้น

ปัญหาในองค์การส่วนใหญ่พบว่า ขาดการติดต่อสื่อสารโดยตรง โดยเฉพาะในระดับ ที่มีความแตกต่างในสายบังคับบัญชาที่เป็นลำดับชั้น การให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ไม่มีการบิด เบือนข้อมูลจะทำให้ความไว้วางใจดำรงอยู่ นอกจากนี้ในวัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจอยู่ในระดับ สูงบุคลากรจะต้องกล้าที่จะเผชิญหน้าในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้อย่างตรงไปตรงมา

การสื่อสารที่เป็นแบบสองทางเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ การทำงานเป็น ทีมสร้างทัศนคติของบุคลากรให้มีความไว้วางใจ และความเข้าใจกัน และในการบริหารจัดการที่มี ความแตกต่างกันทางความคิดนั้นจะต้องมีการเสาะหาทำความเข้าใจมุมมองของบุคคลอื่นก่อนที่จะ ดำเนินการใดๆ แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการให้กลุ่มที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมาทำงานด้วยกัน ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลใหม่ และเป็นกระบวนการที่ได้ข้อสรุป

2.4.2.6 การใช้กลยุทธ์ในการควบคุมให้เคร่งครัดน้อยลง (Instituting a few rigorous strategic controls) หมายถึง การที่องค์การมีการกำกับดูแลอย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ ในการสร้างความไว้วางใจนั้นการควบคุมจะน้อยลง เนื่องจากบุคลากรและทีมมีอิสระใน การที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของผู้รับบริการ และการตลาดได้อย่าง รวดเร็ว การควบคุมในองค์การที่มีความไว้วางใจอยู่ในระดับสูงมีรูปแบบที่แตกต่างจากวัฒนธรรม ที่มีการสั่งการและการควบคุมเพราะองค์การที่มีความไว้วางใจในระดับสูงเห็นความสำคัญ และ เข้าใจถึงสัมพันธภาพของมนุษย์นอกจากนี้การควบคุมที่มีความเคร่งครัดน้อยลงยังเนื่องมาจาก

1) องค์การที่มีความไว้วางใจอยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่การควบคุมมัก คำนึงถึงผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ โดยเห็นว่าผลลัพธ์เป็นพื้นฐานที่จะดำรงความไว้วางใจ ในกลุ่ม ที่มีผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพจะกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานเพียง 2-3 ข้อ และมีการ กำกับดูแลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นเครื่องชี้วัดถึงผลการ ปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

2) การควบคุมที่ทำให้ความไว้วางใจอยู่ในระดับสูงนั้น จะมีวิธีการใหม่ๆ ในระบบการปกครองขององค์การและทีม มีการริเริ่มโครงสร้างการปกครอง เช่น จัดให้มีคณะกรรมการที่มีความเป็นอิสระขึ้นมาทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลการดำเนินงานขององค์การ

3) การควบคุมในองค์การที่มีความไว้วางใจอยู่ในระดับสูง มักใช้วิธีอย่างไม่เป็นทางการ เช่นมีการทบทวนจากกลุ่มคณะกรรมการเพื่อมั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์ และวิธีปฏิบัติไปในทางเดียวกัน หรือการใช้แรงกดดันจากเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ปฏิบัติตามหลักการขององค์การ

4) การควบคุมใช้วิธีสนับสนุนหลักการที่ให้แต่ละหน่วยงานเป็นเจ้าของในการดำเนินงาน ด้วยการใช้กระบวนการทีมในการตรวจสอบการดำเนินงานของตนเอง

ผู้นำขององค์การจึงต้องมีกลไกการควบคุม และการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมโดยมีการควบคุมเป็นช่วงๆ หรือเป็นครั้งคราวเพื่อป้องกันการละเมิดต่อหลักการขององค์การ

2.4.3 การสร้างความไว้วางใจโดยวัฒนธรรมองค์การ (Building trust through organizational culture)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ลักษณะขององค์การที่สนับสนุนการดำเนินชีวิตในองค์การอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่มวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานของแต่ละองค์การ เนื่องจากเป็นค่านิยมร่วมที่จัดเป็นปัจจัยเกื้อหนุนหรืออุปสรรคต่อการบริหารองค์การ โดยวัฒนธรรมนั้นอาจเป็นวัฒนธรรมของความกลัวหรือความไว้วางใจ และจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องมีการปฏิบัติ 5 ประการดังนี้

2.4.3.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นจริงในการแข่งขัน (Developing a common vision and shared view of competitive Realities) หมายถึง การที่องค์การทำให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ สามารถที่จะก้าวไปข้างหน้าโดยไม่มีการแข่งขันกันเองและเต็มใจที่จะเผชิญเสี่ยงกับบุคคลอื่น รวมทั้งเห็นความสำคัญที่จะนำสิ่งท้าทายจากภายนอกมาพิจารณาในการกำหนดโชคชะตาขององค์การ การที่จะรวมพลังบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกับที่องค์การมุ่งหมายมีความสำคัญ ผู้นำขององค์การจะต้องอธิบายถึงสภาพขององค์การตามความเป็นจริง และแนวโน้มที่จะทำให้องค์การประสบผล

สำเร็จ ซึ่งช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ มีการร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ การร่วมกันกำหนดสิ่งเหล่านี้จะทำให้ความต้องการมีความแตกต่างกันน้อยลงและความไว้วางใจจะมีมากขึ้นการที่ผู้นำขององค์การสื่อสารถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับจะทำให้ความไว้วางใจเพิ่มมากขึ้น การทำให้มีเป้าหมายร่วมกันนี้ บุคลากรจะต้องไม่มีการแข่งขันกันเอง แต่ร่วมกันคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงานด้วยกัน เข้าใจถึงสิ่งสำคัญของบุคคลอื่น และวิธีการที่จะทำให้ได้รับในสิ่งที่ต้องการ หากองค์การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน บุคลากรจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวม ดังนั้นผู้นำที่มีการพัฒนาและการเสริมแรงให้วิสัยทัศน์ร่วมกันจะมีความเชื่อว่าผู้นำสนใจที่จะให้ประโยชน์ มีผลให้เกิดการยอมรับและพร้อมที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์การ

อีกวิธีการที่จะทำให้มีความแตกต่างกันน้อยลง คือ การทำให้บุคลากรยึดพันธกิจไว้ในหัวใจ สามารถทำตามพันธกิจได้อย่างสมบูรณ์จะทำให้องค์การเติบโตได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังต้องเลือกภาวะคุกคามจากภายนอก หรือผู้แข่งขันที่น่าสนใจมาศึกษาข้อดี และจัดอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้รับชัยชนะทางการแข่งขัน ความร่วมมือเป็นอย่างดี เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

2.4.3.2 การดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกถึงค่านิยม และหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง (Living by genuinely felt values and operating principles) หมายถึง การที่องค์การทำให้บุคลากรมีความลึกซึ้งกับค่านิยม และหลักปฏิบัติขององค์การอย่างแท้จริงด้วยการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักการ และค่านิยมเพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรมีพฤติกรรมเป็นไปตามที่สมาชิกในองค์การคาดหวัง และยึดถือปฏิบัติ ผู้นำขององค์การจะต้องสื่อสารให้ความหมายของค่านิยมและแนวทางปฏิบัติขององค์การให้มีความชัดเจน ทุกคนจะต้องเข้าใจถึงคุณค่าหลักเหล่านี้เพื่อใช้เป็นหลักตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และเช่นเดียวกันผู้นำในองค์การจะต้องยอมรับ และยึดถือคุณค่าหลักขององค์การได้อย่างเหมาะสม มีการจัดอบรมทบทวนเพื่อให้บุคลากรตระหนัก และเข้าใจถึงคุณค่าหลักขององค์การ

2.4.3.3 การสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม (Build familiarity across levels and groups) หมายถึง การที่องค์การสร้างความคุ้นเคยบุคลากรส่วนใหญ่ความไม่ไว้วางใจมักมาจากการไม่คุ้นเคยกับบุคคลที่จะต้องพึ่งพาเนื่องจากความไว้วางใจมีพื้นฐานจากการได้พบปะ และมีปฏิสัมพันธ์ สิ่งที่เห็นได้ชัดในการสร้างความไว้วางใจ คือการเป็นบุคคลที่เข้าถึงได้ การที่ผู้นำในองค์การเชื้อเชิญให้มาร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างไม่เป็น

ทางการ จะยิ่งทำให้ความไว้วางใจเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรมีความเชื่อว่าหากได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานที่ควรปรับปรุงกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งและอำนาจแล้ว จะรู้สึกได้ถึงคุณค่าคนคน ผู้นำจะต้องลงไปพบปะสัมผัส และยินดีที่จะตอบข้อซักถามในสิ่งที่สนใจให้เป็นการส่วนตัว หรือมาพบได้ในช่วงวันหยุด หากมีเหตุการณ์สำคัญที่บุคลากรไม่สามารถตัดสินใจหรือแก้ปัญหาได้ สนับสนุนวิธีการที่สร้างสรรค์ในการดำเนินงานให้มากขึ้น รวมทั้งจัดให้กลุ่มต่างๆ มาทำงานด้วยกัน มีความสัมพันธ์พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ตลอดจนจัดให้มีนโยบายที่เข้าถึง และสร้างสภาพแวดล้อมที่ให้อิสระที่จะแสดงความคิดเห็น ปัญหาและสิ่งที่สนใจ

2.4.3.4 การส่งเสริมวัฒนธรรมในการเผชิญความเสี่ยง และการทดลองสิ่งใหม่ (Encouraging a culture of risk taking and experimentation) หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรพยายามหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีวิธีการจัดการกับความผิดพลาด ตลอดจนส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ การที่สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและก้าวไปข้างหน้าด้วยการริเริ่มสิ่งใหม่เป็นสิ่งที่ควรความไว้วางใจ องค์กรที่ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพจะสนับสนุนให้บุคลากรตัดสินใจที่จะปฏิบัติซึ่งอาจเกิดความผิดพลาดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเข้าใจถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยให้เรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อทำให้งานนั้นดีขึ้น ความผิดพลาดถือเป็นประสบการณ์ที่ดี ดังนั้นองค์กรควรพัฒนาทั้งวิธีที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ด้วยการจัดหาคู่มือรายละเอียดในการปฏิบัติงานจัดฝึกอบรมการปฏิบัติที่ใช้ในการทำงาน รวมทั้งให้คำปรึกษาที่ดีและช่วยเหลือแก้ไขปัญหา การบริหารจัดการที่เป็นการทำลายเมื่อเกิดความผิดพลาดนั้นจะไม่ทำให้เกิดการริเริ่ม ซึ่งการริเริ่มเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

2.4.3.5 การสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นพลังขององค์กร (Making visible a few powerful symbols of trust) หมายถึง การที่องค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะเสริมแรงให้มีความเชื่อใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน องค์กรที่มีวัฒนธรรมความไว้วางใจในองค์กรอยู่ในระดับสูงจะมีการเลือกสรรเรื่องราว หรือความบกพร่อง (Artifacts) ที่สะท้อนถึงความไว้วางใจ ตระหนักถึงปัญหาที่เป็นสาเหตุหากองค์กรขาดความเชื่อใจ โดยเฉพาะการป้องกันรักษาอุปกรณ์และเครื่องมือโดยไม่เชื่อใจบุคลากร ซึ่งทำให้บุคลากรคำนึงถึงความปลอดภัยโดยทั้งอุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ ไว้ในที่ทำงาน ในองค์กรที่ดีนั้นจะต้องนำอุปกรณ์ และเครื่องมือมาจัดเป็นกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ เพื่อปรับปรุงให้การปฏิบัติงานนั้นดีขึ้น ซึ่งจะได้รับประโยชน์สองประการ ประการแรกคือ ได้รับประโยชน์จากการนำอุปกรณ์ และเครื่องมือซึ่งเมื่อต้องนำกลับไป

ทำงานต่อที่บ้าน หรือช่วงวันหยุดจะทำให้ได้ความคิดใหม่ๆ และประการที่สองได้รับประโยชน์ที่สำคัญคือ การเปิดห้องที่เก็บอุปกรณ์ และเครื่องมือถือว่าเป็นสัญลักษณ์ของความเชื่อใจ นอกจากนี้ การที่สามารถนำอุปกรณ์ และเครื่องมือไปใช้ประโยชน์ได้ง่ายแล้ว สัญลักษณ์ของความเชื่อใจยังสร้างได้ด้วยการทำงานที่ทำไว้ เพื่อให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงงานที่ทำอยู่ และสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้งานนั้นดีขึ้น

2.5 บทบาทของความไว้วางใจในองค์การ

นอกจากความไว้วางใจในองค์การมีบทบาทช่วยลดความซับซ้อนในระบบของสังคม (Luhmann, 1979) แล้วชอร์ (Shaw, 1997) กล่าวเพิ่มเติมว่า ความไว้วางใจในองค์การยังมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ในองค์การซึ่งเป็นแรงขับให้บุคลากรเต็มใจที่จะยอมรับการตัดสินใจของกลุ่มที่มีอำนาจซึ่งมีพฤติกรรมที่น่าไว้วางใจ (Tyler & Degogy, 1996) และบทบาทของความไว้วางใจในองค์การตามที่ชอร์ (Shaw, 1997) ได้กล่าวไว้ดังนี้

2.5.1 ความไว้วางใจเป็นแหล่งทรัพยากรพื้นฐานประกอบกับเป็นรูปแบบที่เกี่ยวกับทุน (Trust is resource on a par with other forms of capital) ความไว้วางใจเปรียบเสมือนเป็นรูปแบบหนึ่งของทุนที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน และเพิ่มขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามโครงสร้างองค์การ นโยบายและการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.2 ความไว้วางใจทำหน้าที่แทนความจงรักภักดี (Trust will replace loyalty as the primary bond within organizations) เป็นพื้นฐานความผูกพันขององค์การ และทีมต่างๆ ภายในองค์การ การทำงานเพื่อให้จุดมุ่งหมายได้รับผลสำเร็จโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจและทีมการทำงานจะไม่เกิดขึ้นในบรรยากาศที่มีความไม่ไว้วางใจ ความไว้วางใจกำลังเข้ามาแทนที่ความจงรักภักดีซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้เกิดความผูกพัน ได้รับประโยชน์มากที่สุดในการสร้างความผูกพันของมนุษย์ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในองค์การ

2.5.3 ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญทั้งภายในและภายนอก (Trust is important internally and externally) ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญกับลูกค้า (customers) ผู้จัดหา (suppliers) และหุ้นส่วน องค์การจะต้องมีการพัฒนาผลิตภาพในงาน และการบริการให้มีคุณภาพ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนขององค์การ และหากองค์การใดที่บุคคลในองค์การมีความ

ไว้วางใจในองค์การอยู่ในระดับต่ำจะเป็นสิ่งยากในการทำให้ลูกค้ามีความไว้วางใจในองค์การ หรือไว้วางใจในผลผลิตภาพของงาน และการบริการที่เป็นตัวแทนขององค์การ

2.5.4 ความไว้วางใจมีพื้นฐานมาจากความตั้งใจเป็นพื้นฐาน (Trust is gained by attention to the fundamentals) การที่จะสร้างความไว้วางใจในองค์การนั้น องค์การจะต้องมีวิธีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นถึงปัจจัยที่จะดำรงความไว้วางใจให้คงอยู่ด้วยการรักษาคำมั่นสัญญาและมีการกระทำที่คงเส้นคงวา สามารถทำนายได้ หรือแสดงความสนใจให้การสนับสนุนบุคคลที่อยู่ในสถานะที่เปราะหรืออ่อนแอ

2.5.5 ความไว้วางใจแสดงถึงปัญหาที่จะต้องได้รับการจัดการ (Trust presents a set of dilemmas to be managed) ความไว้วางใจไม่ได้เป็นปัญหาที่ต้องถูกแก้ไข แต่ความไว้วางใจเป็นปัญหาที่ต้องการความเอาใจใส่อย่างต่อเนื่องและเข้าใจถึงธรรมชาติที่มีการแลกเปลี่ยนตามการกระทำนั้น

2.5.6 หลักการพื้นฐานของความไว้วางใจขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำ (Trust ultimately rests on the character of our leaders) ผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำจะเป็นผู้สร้างศรัทธา รวมทั้งกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีพฤติกรรมที่น่าไว้วางใจ และแสดงการกระทำที่น่าไว้วางใจให้บุคลากรรับรู้

สรุป ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และจากสภาพความเป็นจริงในสังคมปัจจุบันความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้นกว่าเดิม การที่บุคลากรมีความไว้วางใจในองค์การจะทำให้ทีมสามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ และทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ (Shaw, 1997) การดำรงความไว้วางใจให้คงอยู่นั้นจะต้องมีการดำเนินการให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ ความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ และแสดงความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

ผู้นำขององค์การและรูปแบบขององค์การมีความสำคัญที่จะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นซึ่งจะต้องบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในการทำให้โครงสร้างองค์การหรือค่านิยมมีความสอดคล้อง องค์การพยาบาลจะต้องเรียนรู้วิธีที่จะทำให้บุคลากรร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยม และติดต่อสื่อสารให้ทุกคนมีความเข้าใจซึ่งองค์การพยาบาลจะต้องมีรูปแบบที่สำคัญ

3 ประการคือ 1) มีความชัดเจน (Clarity) โดยที่องค์การพยาบาลและบุคลากรต้องมีความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการ สิ่งที่น่าสนใจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย และความปรารถนาที่ชัดเจน เนื่องจากเมื่อมีความชัดเจนแล้วทุกคนจะรู้แนวทางที่เป็นหลักการและความสำคัญต่างๆ ที่ใช้ในการกำหนดทิศทางให้บุคคลและองค์การบรรลุผลสำเร็จ 2) ความเป็นหนึ่งเดียวกัน (Unity) เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้องค์การ และสิ่งที่แสดงถึงความเป็นหนึ่งเดียวกันนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการร่วมกัน การสนับสนุน และการเห็นด้วย (Endorse) กับวิสัยทัศน์และค่านิยมที่มีร่วมกัน รวมทั้งร่วมกันชี้แจงวิธีปฏิบัติค่านิยมนั้น 3) มีความเข้มข้น (Intensity) โดยมีการปฏิบัติตามหลักการนั้นอย่างจริงจัง ทำให้บุคลากรมีสิ่งสะท้อนกลับที่รู้สึกถึงความผูกพันทางอารมณ์ (Emotional bonds) ความลึกซึ้งกับคุณค่าหลักขององค์การ และเมื่อค่านิยมมีความเข้มข้นแล้วนั้นหมายถึงมีความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ อันจะนำไปสู่ความไว้วางใจในองค์การ

3. การแสดงภาวะผู้นำ

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ล๊อค (Locke, 1991) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นใน วัฒนธรรมนั้นๆ และมี 3 องค์ประกอบ คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นนิยามของความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม ถ้าไม่มีผู้ตามจะไม่มีผู้นำ และเน้นว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องรู้ว่าจะปลุกเร้าและสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างไร
2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการนำ ผู้นำต้องทำบางสิ่งบางอย่างซึ่งมากกว่าสิ่งทั่วไปที่เกิดขึ้นตามตำแหน่งของอำนาจหน้าที่ ถึงแม้ว่าตำแหน่งที่เป็นทางการของอำนาจหน้าที่จะช่วยสนับสนุนกระบวนการภาวะผู้นำ แต่ไม่เพียงพอที่จะทำให้คนบางคนเป็นผู้นำได้
3. ภาวะผู้นำต้องการการนำผู้อื่นให้แสดงการกระทำในหลายๆ ทาง เช่น การให้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย แสดงตัวแบบ ตั้งเป้าหมาย ให้รางวัลและลงโทษ ปรับหรือโครงสร้างองค์การ สร้างทีมงาน และสื่อสารวิสัยทัศน์

บาซ (Bass, 1995) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลิกลักษณะอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของผู้นำที่เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่มรูปแบบการปฏิบัติจะเป็นการจูงใจมากกว่าการบังคับ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

บริค्लीย์ สมิธ และซิมเมอร์แมน (Brickley, Smith & Zimmerman, 1997) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่ชักนำ ผู้ตามให้ปฏิบัติเพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมายที่มีความแน่นอน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงค่านิยม และแรงจูงใจในสิ่งที่มีความต้องการ มีความจำเป็น มีความปรารถนา และเป็นความคาดหวังของผู้นำและผู้ตาม

มาร์ควิช และฮัสตัน (Marquis & Huston, 2000) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการโน้มน้าว และการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมาย ซึ่งประกอบไปด้วยบทบาทที่หลากหลาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลในการโน้มน้าว และมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.2 บทบาทของผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างมากที่จะทำให้องค์การเติบโต และประสบผลสำเร็จ และในสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ซึ่งมีผลกระทบต่อทุกองค์การทำให้แต่ละองค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ผู้นำจึงมีบทบาทที่สำคัญต่อองค์การหลายประการ

กวี วงศ์พุด (2539: 36-37) สรุปบทบาทของหัวหน้าหรือผู้นำที่ควรมีคือ ต้องจำกัดความในจุดมุ่งหมาย และรักษาทิศทางในเป้าหมายขององค์การ จัดหาแนวทางที่ทำให้เป้าหมายบรรลุผล จัดทำและรักษาโครงสร้างขององค์การ หรือกลุ่ม อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานขององค์การ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน รักษาการปฏิบัติการของกลุ่ม และความพึงพอใจของสมาชิก สร้างสรรค์คนให้เป็นคนดี จูงใจให้ร่วมมือกันปฏิบัติงาน และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

วิลสัน จอร์จ เวลลินส์ และบายแฮม (Wilson, Jorqe, Wellins & Byham, 1994) กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทในการพัฒนาทีมในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ โดยมีบทบาทดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสื่อสารข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า

2. การจัดการเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสร้างจุดมุ่งหมายและขอบเขตการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดให้มีข้อมูลป้อนกลับที่สมดุล
3. การวิเคราะห์และการตัดสินใจ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ และค้นหาความเป็นเหตุ และผลที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม และกระทำการตัดสินใจช่วยให้ทีมดำเนินไปได้ด้วยดี
4. การฝึกสอน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องฝึกสอน สนับสนุนทีมในการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมและพัฒนาบุคคล ทีมให้มีความสามารถ และทักษะ
5. สนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมมีความรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพและการบริการ ผู้นำจะต้องจัดสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ทีมมั่นใจได้ว่าได้รับการสนับสนุนและแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
6. การนำด้วยวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำจะต้องมีจินตนาการภาพอนาคตขององค์การ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยมเพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุผล
7. การสร้างความไว้วางใจ ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรม หรือการกระทำที่ทำให้ได้รับความไว้วางใจมากขึ้นโดยมีการปฏิบัติ 3 ประการ 1) ผู้นำทีมและผู้บริหารต้องมีความเชื่อว่าทีมสามารถตัดสินใจให้สิ่งที่ดีแก่สมาชิกทีม หรือผู้นำจะต้องมีความเชื่อค่านิยมของทีม 2) ผู้นำจะต้องมีความเต็มใจในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร 3) ผู้นำจะต้องมี “การปฏิบัติในสิ่งที่ได้พูดไว้” (Walking the talk)
8. การใช้อำนาจการปฏิบัติงานของทีม ด้วยการช่วยให้ทีมเริ่มต้นในทางที่ถูก สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกทีมมีจิตสำนึกว่า จุดมุ่งหมายเป็นสิ่งท้าทาย การปฏิบัติงานมีความชัดเจน และมีแนวทางในการปฏิบัติงาน
9. การใช้อำนาจการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องพัฒนาบุคคล และทีมให้มีความรู้ ความสามารถ ด้วยการฝึกสอน จัดให้มีการอบรม การตัดสินใจในเรื่องค่าตอบแทน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมที่จะสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้า
10. การสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นหุ้นส่วนกันในการดำเนินงาน ผู้นำจะต้องมีการจัดการให้ทีมมีการทำงานข้ามสายงาน มีทักษะและสร้างแรงจูงใจให้ทีมมีความเชื่อว่า ความสำเร็จ

และความมั่นคงในงานของทีมไม่ได้ขึ้นอยู่กับการแข่งขันของทีม แต่ขึ้นอยู่กับองค์การและลูกค้าขององค์การ

ทิชซี และโคเฮน (Tichy & Cohen, 1997) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำในการจัดการองค์การนั้น จะต้องมีการพัฒนาโครงสร้างการทำงาน 3 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้นำอื่น 2) ผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน 3) ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ต้องดำเนินการและติดตามอย่างรวดเร็วในการจัดการองค์การผู้นำจะต้องปฏิบัติดังนี้

1. มุ่งเน้นที่การมอบผลลัพธ์
2. ใช้วิธีการดำเนินงานเชิงธุรกิจเป็นแนวคิด
3. การสร้างทีมงาน

สโตเกรน (Shtogren, 1999) กล่าวว่า บทบาทของภาวะผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีการพัฒนาด้วยการริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ ระบบและบุคลากร มีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตที่ดึงดูดใจ และทำให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นจริง การทดสอบภาวะผู้นำที่ดี คือ สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้สำเร็จ โดยมีหลักการแสดงภาวะผู้นำ 7 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ การพัฒนาและสื่อสารภาพขององค์การในอนาคตที่ดึงดูดความสนใจในการที่จะชักนำนั้นผู้นำต้องมีจินตภาพ จุดมุ่งหมายและสิ่งที่ปรารถนา วิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมด
2. ความไว้วางใจ เป็นการให้ความเชื่อถือ และให้เกียรติในความสามารถ ค่านิยม และสิ่งปรารถนาของผู้ร่วมงาน ความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่าบุคคลสามารถกลับสู่สภาพเดิม หากมีการปรับตัว กำหนดและเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายด้วยตนเอง
3. การสื่อสารแบบเปิดกว้าง องค์การที่บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงจะช่วยลดความไม่แน่นอน และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น เครือข่ายแบบไม่เป็นทางการจะช่วยให้มีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
4. งานที่ทำงานมีความหมาย เป็นการทำให้บุคคลรู้สึกซาบซึ้งในงานด้วยใจมากกว่าเป็นเพียงภาระหน้าที่ ผู้นำจำเป็นต้องดูแลเอาใจใส่เกี่ยวกับการทำงานให้มากขึ้น วัตถุประสงค์

ในความต้องการของบุคลากร การมีเหตุมีผล ข้อตกลงที่มีร่วมกัน และสร้างแรงผลักดันให้แต่ละบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงองค์การ

5. การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการกำหนดด้วยตนเอง การทำให้บุคคลและทีมมีความเข้มแข็งมากขึ้นโดยให้การศึกษา การมีอิสระในตนเองและการตระหนักภาระหน้าที่รับผิดชอบ การกำหนดอนาคตจะทำให้บุคคลเกิดความพยายาม บุคคลทุกคนต้องได้รับการเตรียมพร้อมที่จะมีการริเริ่มและปฏิบัติในวิถีทางของตนเองในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งทรัพยากรที่ดีที่สุดเพื่อการเปลี่ยนแปลง

6. การทำงานเป็นทีมและการร่วมกันดำเนินงาน เป็นการให้บุคลากรมีบทบาทสำคัญในกิจกรรมหลักของการดำเนินงานในองค์การ

7. รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง การเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงด้วยการมองโลกในแง่ดี และการที่ถูกต้องตัดสินว่ากระทำผิด ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนนั้น จะต้องสามารถใกล้เคียงในลักษณะที่ทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

เคย์ (Kay, 2000) กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญของผู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์มากกว่าธรรมดา จะต้องมีการแสดงภาวะผู้นำ 12 ประการ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจน
2. มีค่านิยมที่ชัดเจน
3. แสดงถึงผลลัพธ์ที่เป็นความต้องการร่วมกัน
4. การสอนอย่างต่อเนื่อง
5. การเป็นแบบอย่าง
6. การเสี่ยงและการริเริ่ม
7. การเสริมสร้างอำนาจ
8. การสร้างทีมงาน
9. การสนับสนุนการมีส่วนร่วม
10. การคัดเลือกและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
11. การเห็นคุณค่าและการให้รางวัล
12. การสร้างความไว้วางใจ

3.3 แนวคิดของการแสดงภาวะผู้นำ

การแสดงภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามหรือบุคคลอื่นในการนำกลุ่มหรือผู้ตามให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่ผู้นำต้องคอยกระตุ้นผลักดันและจูงใจผู้ตาม พร้อมแนะแนวทางให้ผู้ตามปฏิบัติงานสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์การพยาบาลจะมีความสำคัญอย่างมากที่จะสร้างความไว้วางใจในองค์การ เนื่องจากความไว้วางใจมักเป็นสิ่งที่ผู้ตามต้องการจากผู้นำเป็นอันดับสูงสุด และความไว้วางใจเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำและพฤติกรรมของผู้นำ (O'Toole, 1999)

ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการแสดงภาวะผู้นำของชอว์ (Shaw, 1997) ซึ่งจะทำให้เกิดความไว้วางใจในองค์การ และมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการแสดงภาวะผู้นำที่จะสร้างความไว้วางใจในองค์การในบริบทที่แตกต่างกัน ดังนี้

เพ็ญจันทร์ ส. โมโนยพงศ์ (2539: 10-11) กล่าวว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ เป็นพื้นฐานในการนำผู้อื่นซึ่งผู้นำนั้นจะต้องมีความสม่ำเสมอ การรักษาคำพูด ให้ความเชื่อมั่นและความมั่นคง 2) การยอมรับการแสดงความคิดเห็นที่สะท้อนกลับมา 3) การสอนและการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง 4) การสื่อสาร 5) การตั้งเป้าหมาย 6) การสร้างความคิดในทางบวก

คูสซ์ และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995) สรุปแนวคิดว่า ผู้นำที่ดีควรแสดงภาวะผู้นำ หรือแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำซึ่งสมควรเป็นแบบอย่าง 5 คุณลักษณะ ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างจะทำให้ผู้ตามมีการรับรู้ 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ผู้ตามรับรู้ว่ามีผู้นำที่ไว้วางใจ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ 2) ผู้ตามมีความต้องการผู้นำที่มีลักษณะน่าเชื่อถือ เมื่อผู้ตามรับรู้ว่ามีผู้นำของตนเองมีความน่าเชื่อถือสูง 3) ผู้ตามจะเกิดความภาคภูมิใจที่จะบอกต่อผู้อื่นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความรู้สึกในการทำงานเป็นที่อย่างเหนียวแน่น มีความสำนึกว่าเป็นเจ้าขององค์การ และทำให้เกิดพลังความสามารถและผลิตภาพในงาน การแสดงภาวะผู้นำหรือแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีดังนี้

1. การท้าทายกระบวนการ (Challenging the process) หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติหรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าได้กล้าเสีย และยอมรับกับสิ่งที่ท้าทาย กล้าเสี่ยง ค้นหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่าในการกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อนำมาเป็นโอกาสนำไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้นำจะต้องแสวงหาโอกาสที่ท้าทายในการเปลี่ยนแปลง มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติความ

ท้าทายให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในองค์การรวมทั้งผู้นำจะต้องมีจิตใจที่แข็งแกร่ง กล้าทดลอง กล้าเสี่ยง หาแนวทางในการริเริ่มในการปฏิบัติต่างๆ เพื่อปรับปรุงงานของตนเอง

2. การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) หมายถึง การที่ผู้นำมีความกระตือรือร้น สามารถระบุพันธกิจ และเป้าหมาย พร้อมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น โดยผู้นำจะต้องสามารถจินตนาการและปรับปรุงภาพอนาคตขององค์การ รวมทั้งแสวงหาแนวร่วมในวิสัยทัศน์ด้วยค่านิยม ผลประโยชน์ ความหวังและความฝันร่วมกัน

3. การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ (Enabling other to act) หมายถึง การที่ผู้นำมีการส่งเสริม ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการสร้างทีม เสริมสร้างอำนาจให้ผู้ร่วมงานให้มีส่วนร่วมในงาน ให้มีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสามารถ

4. การทำตนเป็นแบบอย่าง (Modeling the way) หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีค่านิยมและมาตรฐานอย่างชัดเจน มีความคงเส้นคงวาและชัดเจนในหลักการต่างๆ เพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน

5. การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart) หมายถึง การที่ผู้นำให้การสนับสนุนกระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ยกย่องชมเชยในความพยายาม และฉลองความสำเร็จให้กับผู้ตาม

โรบบินส์ (Robbins, 1996) และคีวีวรรณ และคณะ (2541) กล่าวว่า ผู้บริหารและผู้นำทีมมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจในทีมงาน ดังนั้น ผู้บริหารและผู้นำควรปฏิบัติดังนี้

1. ในการทำงานต้องสาธิตให้เห็นว่าท่านทำงานให้ผู้อื่นเท่าๆกับทำให้ตนเอง (Demonstrate you're working for other's as well as your own)

2. ทำงานเป็นทีม (Be a team player)

3. ฝึกฝนให้เป็นคนเปิดเผย (Practice openness)

4. มีความยุติธรรม (Fairness)

5. พูดตรงความรู้สึกของตนเอง (Speak your feeling)

6. แสดงความคงเส้นคงวาในคุณค่าอันเป็นพื้นฐานซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจ

(Show consistency in the basic values that guide your decision making)

7. รักษาความเชื่อมั่นไว้ (Maintain confidence)
8. แสดงให้เห็นถึงความสามารถ (Demonstrate competence)

แจ็กสัน และฟริกอน (Jackson & Frigon, 1996) ผู้ตามปรารถนาให้ผู้นำมีความซื่อสัตย์ คาดการณ์อนาคตขององค์กร มีความสามารถ และสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำที่จะสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างพนักงาน ผู้บริหารและการบริหารจัดการ จะต้องมีการแสดงภาวะผู้นำซึ่งเป็นพื้นฐานของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. กระทำในสิ่งที่ทำทนายบุคคล ระบบ และทำทนายตนเองอยู่เสมอ
2. มีความเต็มใจในการเปลี่ยนแปลง
3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ
4. เอื้ออำนวยบุคคลอื่น
5. ให้การนับถือ ให้เกียรติมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่สั่งการ
6. สนับสนุนด้วยการเสริมแรงทางบวก

ชอร์ว (Shaw, 1997) กล่าวว่า การแสดงภาวะผู้นำที่จะสร้างความไว้วางใจในองค์กรมีการปฏิบัติดังนี้

1. การเป็นบุคคลแบบอย่างที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ
2. การสร้างกลุ่มผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือ
3. การพัฒนาการปฏิบัติขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การแสดงภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ละเอียดอ่อนของผู้นำในองค์กร รวมทั้งต้องมีความเข้าใจการพัฒนาความไว้วางใจ ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ของมนุษย์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญที่ผู้นำขององค์กรจะให้ประโยชน์ต่อการสร้างความไว้วางใจ คือ จะต้องลดความกลัวของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานการเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว นอกจากนี้จะต้องเป็นบุคคลที่สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง พัฒนางานในองค์กรให้ก้าวหน้า ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา เชื่อถือ และไว้วางใจผู้นำขององค์กรว่ามีความสามารถในการทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลตามแนวคิดของชอร์ว (Shaw, 1997) ซึ่งประกอบด้วย 1) การเป็นบุคคลแบบอย่างที่ดี

มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ 2) การสร้างกลุ่มผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือ 3) การพัฒนาการปฏิบัติขององค์กร

4. การออกแบบองค์กร

4.1 ความหมายของการออกแบบองค์กร

ราสมุซซุ (Rasmusseu, 1991) กล่าวว่า การออกแบบองค์กร หมายถึง การที่บุคคลมาร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งได้สร้างการปฏิบัติ ระบบวัด ระเบียบ ความมั่นคง หรือความเคร่งครัดได้เป็นอย่างดี

แน็ดเลอร์ เจอร์สไตน์ และชอว์ (Nadler, Gerstein & Shaw, 1992) กล่าวว่า การออกแบบองค์กร หมายถึง ศิลปะในการกำหนดช่องว่างขององค์กรตามที่มนุษย์ต้องการ และปรารถนา ซึ่งขึ้นกับสิ่งที่กำหนดค่านิยามนี้ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่

1. พฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติ
2. การสร้างโอกาสในการปฏิบัติ ซึ่งเรียกกันว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ
3. การสร้างข้อจำกัดในการปฏิบัติ

อีแวนเชอวิช และแมทธิสัน (Ivancevich & Matteson, 1996) กล่าวว่า การออกแบบองค์กร หมายถึง องค์ประกอบขององค์กร 4 ประการ ที่ต้องอยู่ในรายละเอียดของการทำงานเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในระยะยาว องค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

1. งาน หมายถึง การที่องค์กร และส่วนต่างๆ ขององค์กรให้รายละเอียดพื้นฐานของงานที่มีความสำคัญในองค์กร
2. บุคคล หมายถึง รายละเอียดคุณลักษณะของบุคลากร
3. รูปแบบองค์กรอย่างเป็นทางการ หมายถึง รายละเอียดของโครงสร้างกระบวนการ และวิธีการปฏิบัติที่สร้างขึ้นเพื่อให้บุคคลมีพื้นฐานในการปฏิบัติงาน
4. รูปแบบองค์กรอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง เป็นการจัดการที่คำนึงถึงโครงสร้างกระบวนการ และความสัมพันธ์

บริคคีย์ สมิธ และซิมเมอร์แมน (Brickley, Smith & Zimmerman, 1997) กล่าวว่า การออกแบบองค์กร หมายถึง องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร 3 ประการ ได้แก่

1. สิทธิตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้กระทำการตัดสินใจภายในองค์การ
2. วิธีการต่างๆ ในการให้รางวัลบุคคล
3. โครงสร้างของระบบที่ประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงาน

ชอร์ว (Shaw, 1997) กล่าวว่า การออกแบบขององค์การ หมายถึง การออกแบบ การจัดการโครงสร้าง และกระบวนการขององค์การอย่างเป็นทางการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อวิธีการที่กลุ่มปฏิบัติ

จากคำนิยามสรุปได้ว่า การออกแบบขององค์การ หมายถึง การออกแบบ และการจัดการโครงสร้าง และกระบวนการขององค์การอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ของบุคลากร

4.2 แนวคิดของการออกแบบขององค์การ

จากคำนิยามของการออกแบบขององค์การ จะต้องเรียนรู้ลักษณะการออกแบบทางกายภาพ ซึ่งช่วยให้การออกแบบขององค์การมีประสิทธิภาพ และลักษณะการออกแบบในการนำไปประยุกต์ใช้ จะต้องคำนึงถึงลักษณะของการออกแบบขององค์การ และมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดการออกแบบขององค์การในบริบทที่แตกต่างกัน ดังนี้

เจอร์สไตน์ (Gerstein, 1992) กล่าวว่า ในการออกแบบขององค์การต้องมีการออกแบบโครงสร้างที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การออกแบบโครงสร้างอย่างเป็นทางการ ผู้ออกแบบมักออกแบบทางด้านกายภาพในการกำหนดรูปแบบข้อมูลข่าวสาร แบบแผนการดำเนินงาน และการตัดสินใจ รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นความรู้ และความเชี่ยวชาญขององค์การ มีระบบการไหลของข้อมูลข่าวสารทั่วทั้งองค์การ ในสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การกำหนดรูปแบบข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญมากในด้านของการออกแบบขององค์การ

ปัจจัยสำคัญในการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ความสำคัญของวัตถุประสงค์ หมายถึง การออกแบบหลักการที่เป็นรูปแบบตามหน้าที่
2. การออกแบบที่เหมาะสม หมายถึง การมีรูปแบบในการออกแบบโครงสร้างให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด
3. สามารถนำปัจจัยทางโครงสร้างเป็นเครื่องมือทางการออกแบบเป็นผลสำเร็จ
4. มีประโยชน์ต่อการใช้เทคโนโลยี

แมนเฟร็ด และ เดอ ไวรซ์ (Manfred & De Vries, 1998) กล่าวว่า การออกแบบองค์การ เป็นแนวคิดใหม่ของการสร้างรูปแบบองค์การที่ควรจะเป็นตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้นำที่จะสร้างการออกแบบองค์การจะต้องมีศรัทธาแรงกล้า และความมุ่งมั่นที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลมาร่วมกันออกแบบองค์การ โดยมีบทบาทเป็นสถาปนิก และเป็นผู้นำที่ให้แนวทางในการจูงใจ

ผู้นำเป็นสถาปนิก (Leader As Architects)

ผู้นำที่ดำรงตำแหน่งขององค์การ มีบทบาทเป็นสถาปนิกในการออกแบบเพื่อเป็นแรงบันดาลใจ โดยมีหลักในการออกแบบ ดังนี้

1. การกระจายอำนาจและมีอิสระในการปฏิบัติงาน เป็นการออกแบบที่สร้างสรรค์และสร้างบรรยากาศ เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สร้างความตระหนักในการเป็นเจ้าของ (Ownership) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Responsibility) และตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ (Accountability) เมื่อบุคคลตระหนักในการเป็นเจ้าของจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน

2. โครงสร้างองค์การมีรูปแบบเรียบง่าย ช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความสับสนในสายการบังคับบัญชาที่ตัดสินใจ องค์การที่ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับทีมที่สามารถจัดการด้วยตนเอง (Self-managed team) บุคคลจะต้องกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ เรียนรู้วิธีที่จะปรับตัว ซึ่งต้องเอาใจใส่อย่างมากในกระบวนการคัดเลือก

3. การสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพนั้น ใช้แนวคิดของการรวมหน่วยงานเล็กๆ ที่ดีเข้าด้วยกัน โดยโครงสร้างองค์การมีลักษณะแบนราบ (Flat structure) สนับสนุนการสื่อสารระดับเดียวกันมากกว่าการสื่อสารแนวดิ่ง มีโครงสร้างที่เป็นเครือข่ายเอื้ออำนวยความสะดวกในกระบวนการตัดสินใจ และใช้ผลการดำเนินงานเป็นตัวชี้วัด

4. กระบวนการทางสังคม เพื่อที่จะให้เป็นองค์การที่ดึงดูดใจ จำเป็นต้องมีการคัดสรรบุคคลใหม่ที่มีศักยภาพ มีการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ การยินยอมเมื่อกระทำผิด มีการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และมีระบบรางวัลตามความสามารถที่สนับสนุน ช่วยเหลือองค์การ

5. สร้างบรรยากาศของการริเริ่ม โดยสนับสนุนโครงการพื้นฐาน และโครงการใหม่ มีการทดลองที่เป็นความคิดใหม่

6. สร้างบุคคลให้ตระหนักถึงการควบคุม หากบุคคลตระหนักกว่ามีการควบคุมเท่านั้น บุคคลสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความรู้สึกของการช่วยเหลือ
7. มุ่งที่ลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง โดยมีปรัชญาการดำเนินงานที่เห็นความสำคัญของลูกค้า ให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า และมีการปรับปรุงเมื่อได้รับข้อมูลป้อนกลับ
8. ความรวดเร็ว มีการบริหารจัดการด้วยความรวดเร็ว เนื่องจากว่าวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ที่กำลังเติบโตนั้นสั้น ขณะที่การตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
9. การดำรงระบบข้อมูลข่าวสาร องค์การประกอบด้วยหน่วยงานเล็กที่ปกครองตนเอง มีการแบ่งเป็นแผนกต่างๆ และมีการกระจายอำนาจนั้น ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีทันสมัยเป็นแรงผลักดันในการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี
10. การกำหนดค่านิยมร่วม เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการยึดเหนี่ยวของกลุ่มองค์การจะต้องมีการกำหนดค่านิยมร่วม ที่จะยึดถือเป็นหลักการปฏิบัติงาน และในการคัดสรรบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ และประพฤติตามค่านิยมเดียวกับองค์การ นอกจากนี้องค์การต้องมีค่านิยมที่สนับสนุนให้บุคคลพูดความในใจได้อย่างตรงไปตรงมา และองค์การสำคัญที่จะสนับสนุนให้บุคคลพูดความในใจนั้น คือ ความไว้วางใจ ดังนั้น ในการติดต่อสื่อสารจะต้องสนใจรับฟัง เห็นความสำคัญ รวมทั้งสนับสนุนให้มีนโยบายที่เข้าถึงได้ (Open door policy)

ผู้นำเป็นผู้ที่ให้แนวทางในการจูงใจ

ในการออกแบบขององค์การ ผู้นำจะต้องมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงบริหารได้ดีเท่ากับมีบทบาทเป็นสถาปนิก และบทบาทการเป็นผู้นำเชิงบริหารจะต้องทำสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การมีวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ด้วยการกำหนดทิศทางขององค์การ และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างวิธีการตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้ โดยให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม และสร้างความประทับใจในการบริหารจัดการ
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจ การเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้องค์การมีสมรรถนะการผลิตเพิ่มมากขึ้น ผู้นำจะต้องกำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในผู้บริหาร ผู้บริหารจะรู้ว่าผู้นำมีความคาดหวังสูงนั้น เพื่อจูงใจบุคคลให้มีความสามารถที่จะดำเนินงาน

3. การให้พลัง ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และทักษะการติดต่อทางวัฒนธรรมในองค์การ

อิแวนเซอวิช และแมทธิสัน (Ivancevich & Matteson, 1996) กล่าวว่า การออกแบบองค์การที่สร้างให้ผลการดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. การออกแบบมุ่งที่ลูกค้า การออกแบบควรเริ่มต้นจากภายนอกองค์การ การเริ่มต้นที่ลูกค้า และความต้องการของลูกค้าจะทำให้ย้อนกลับมาที่งาน และกระบวนการขององค์การ โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อกำหนดให้บุคคลทำงานร่วมกัน เพื่อมอบผลิตภัณฑ์และบริการตามที่ลูกค้าต้องการในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2. หน่วยงานต่างๆ ได้รับพลังอำนาจ และมีอิสระในการปกครองตนเอง หน่วยงานขององค์การควรได้รับการออกแบบทั้งหมดอย่างสมบูรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ภายในแต่ละหน่วยงานมีอิสระมากที่สุด และมีการพึ่งพาอาศัยระหว่างหน่วย ซึ่งจะทำให้มีความสัมพันธ์กันมากขึ้น

3. มีทิศทางและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ผลลัพธ์ที่ต้องการมีความชัดเจน และยอมรับแนวทางที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน

4. การควบคุมแหล่งของความแปรปรวน กระบวนการทำงานและหน่วยงานควรได้รับการออกแบบที่สามารถสืบค้นแหล่งความแปรปรวน

5. การบูรณาการเทคโนโลยีและสังคม

6. การไหลของข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้ หน่วยงานที่มีการปกครองอย่างอิสระจำเป็นต้องได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน

7. เพิ่มคุณค่าและแบ่งปันงาน การทำงานที่กว้างมากขึ้นจะทำให้แต่ละบุคคลมีอิสระในตนเอง มีการเรียนรู้ และมีแรงจูงใจภายใน ความสามารถของแต่ละหน่วยงานมีโอกาสเพิ่มขึ้น เมื่อบุคคลสามารถที่จะมีส่วนร่วมในการออกแบบ และการบริหารจัดการในกระบวนการทั้งหมด

8. การปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรในการเสริมสร้างอำนาจ การเสริมสร้างอำนาจในหน่วยงานต่างๆ เช่น การคัดเลือกพนักงานที่มีการควบคุมเฉพาะที่ การให้รางวัลตามความรู้และทักษะ การให้ข้อมูลป้อนกลับ

9. การเสริมสร้างอำนาจโครงสร้างการบริหาร กระบวนการ และวัฒนธรรม เพื่อให้หน่วยงานมีอิสระในตนเอง

10. ความสามารถที่จะสร้างรูปแบบใหม่ องค์การควรได้รับการออกแบบตามที่คาดการณ์ล่วงหน้า และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

ชอว์ (Shaw, 1997) กล่าวว่า การออกแบบขององค์การที่จะสร้างความไว้วางใจในองค์การมีการปฏิบัติดังนี้

1. การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง
2. การพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้ไปในทางเดียวกัน
3. การสร้างโครงสร้างองค์การให้มีความเป็นเจ้าขององค์การอยู่ในระดับสูง
4. การทำให้มั่นใจว่าทุกระดับมีความสามารถระดับสูง
5. การดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร
6. การใช้กลยุทธ์ในการควบคุมให้เคร่งครัดน้อยลง

บาร์เลตต์ และโคว์แซล (Bartlett & Ghoshal, 1998) กล่าวว่า การบริหารจัดการรูปแบบใหม่ขององค์การ ผู้นำองค์การจะต้องมีความน่าเชื่อถือ โดยมีความสามารถในการบริหารจัดการให้มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) สามารถในการเข้าใจ 2) สามารถในการผลักดัน 3) สามารถสร้างความไว้วางใจ 4) ทำให้สังคมมีความรู้ความสามารถ 5) ความสามารถในการหยั่งรู้ ด้วยการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การคัดเลือกเพื่อให้ได้คุณสมบัติที่เหมาะสม (Selecting for embedded traits) เนื่องจากคุณลักษณะภายในของบุคคลมีความสำคัญกว่าประสบการณ์ที่ได้มา ซึ่งใช้เป็นการกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกจึงให้ความสำคัญในเรื่องของทัศนคติ คุณสมบัติเฉพาะและค่านิยม เพื่อให้แต่ละตำแหน่งประสบผลสำเร็จ

2. การฝึกอบรมเพื่อให้ได้ความรู้ (Training for knowledge acquisition) การฝึกอบรมและการพัฒนามีประสิทธิภาพมากกว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และคุณลักษณะของบุคคล การบริหารจัดการควรเริ่มต้นด้วยการประเมินอาชีพ (Early career assessment) การเตรียมบุคคลให้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีการฝึกอบรมการทำงาน การสัมมนา และสนับสนุนในการเข้าร่วมโครงการศึกษาจากภายนอกองค์การ รวมทั้งจัดหาแหล่งทรัพยากร และสนับสนุนให้มีการริเริ่ม

3. การฝึกสอนเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญ (Coaching for skill mastery) บทบาทการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือการฝึกสอนและสนับสนุนบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกด้วยการจัดหาแหล่งทรัพยากร ให้การเสริมแรงและแนวทางพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถ สร้างแรงผลักดันเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยให้ความยืดหยุ่น และเสริมสร้างพลังอำนาจ รวมทั้งสร้างแรงกระตุ้น และสภาพแวดล้อมในงานตามความต้องการของบุคลากร และบุคคลจะตระหนักว่าผู้บริหารพัฒนาค่านิยมขององค์การ ทำให้มีความร่วมมือ และความไว้วางใจในองค์การ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการออกแบบขององค์การเป็นแนวคิดที่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากเป็นวิธีการบริหารจัดการที่เป็นค่านิยม และบรรทัดฐาน เพื่อให้บุคคลและกลุ่มปฏิบัติอย่างมีความหมาย และเป็นโครงสร้างที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ภายในองค์การ ซึ่งเป็นแนวทางในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การได้อย่างเหมาะสม และมีลักษณะเฉพาะ ดังนั้นผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้ออกแบบ จิตรกร และเผชิญกับสิ่งท้าทายในการสร้างสรรค์กระบวนการขององค์การอย่างเป็นทางการ ด้วยการให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ มีการประเมินและปรับเปลี่ยนการปฏิบัติต่างๆ ตามความต้องการของบุคลากร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจ และยอมรับระบบการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความไว้วางใจในองค์การ และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการออกแบบขององค์การของชอร์ (Shaw, 1997) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย 1) การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง 2) การพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้ไปในทางเดียวกัน 3) การสร้างโครงสร้างองค์การให้มีความเป็นเจ้าขององค์การอยู่ในระดับสูง 4) การทำให้มั่นใจว่าทุกระดับมีความสามารถระดับสูง 5) การดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร 6) การใช้กลยุทธ์ในการควบคุมให้เคร่งครัดน้อยลง

5. วัฒนธรรมองค์การ

5.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลากหลายตามพื้นฐาน และทัศนะของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมไว้ดังต่อไปนี้

เกียร์ทซ์ (Geertz, 1973) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การถ่ายทอดแบบแผนที่มีความหมายที่รวบรวมไว้ในรูปของสัญลักษณ์ แนวคิดต่างๆ ของระบบที่แสดงออกในรูปแบบที่เป็นสัญลักษณ์ด้วยการติดต่อสื่อสาร และการพัฒนาความรู้ และทัศนคติที่ให้ประโยชน์

ดีล และเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิถีทางที่จะทำสิ่งต่างๆ ในบริเวณที่ตนเองดำรงชีวิตอยู่

คูก และลาฟเฟอร์ตี้ (Cooke & Lafferty 1989) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง บรรทัดฐาน และสิ่งที่เป็นความคาดหวังขององค์การ

ฮอฟสตีต (Hofstede, 1991) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นรูปแบบความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ใช้กำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ

ชายน์ (Schein, 1992) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของคติฐานเบื้องต้น (A Pattern of basic assumption) ที่เกิดขึ้น ค้นพบหรือพัฒนาขึ้นโดยสมาชิกภายในกลุ่ม เป็นการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหา เพื่อการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก และการบูรณาการภายในกลุ่ม โดยการพิจารณาเป็นค่านิยม และถ่ายทอดไปสู่สมาชิกใหม่ให้เป็นวิถีทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิดและความรู้สึกที่สัมพันธ์กันปัญหาเหล่านั้น

ชอร์ (Shaw, 1997) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ลักษณะที่ไม่เป็นทางการในการดำเนินชีวิตขององค์การซึ่งมีผลกระทบทำให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จ

ด๊าฟท์ (Daft, 1998) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การที่สมาชิกในองค์การร่วมกันกำหนดค่านิยม แนวทางที่เป็นความเชื่อ ความเข้าใจ และวิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวกับความคิด และเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่จะถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่

แบล็ค และพอร์เตอร์ (Black & Porter, 2000) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับข้อตกลงเบื้องต้น (Assumptions) ค่านิยม และพฤติกรรม ซึ่งได้ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การได้รับความสำเร็จ และสมาชิกที่เข้าใหม่จะต้องยึดถือปฏิบัติ

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ลักษณะที่ไม่เป็นทางการในการดำเนินชีวิตขององค์การที่เกี่ยวกับค่านิยม แนวทางปฏิบัติและบรรทัดฐานซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จของกลุ่ม

5.2 แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ

โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะต้องมีความสัมพันธ์พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการอยู่รวมกันเป็นหมู่เป็นพวก มีภาษาพูดเดียวกัน มีขนบธรรมเนียมประเพณี และการประพฤติปฏิบัติต่อระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของสังคมในแนวเดียวกัน ส่วนประกอบของสังคมนี้เรียกว่า วัฒนธรรม และในฐานะที่องค์การเป็นระบบของสังคม การรวมตัวของบุคลากรในองค์การย่อมก่อให้เกิดวัฒนธรรมภายในองค์การที่มีเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและแตกต่างจากองค์การอื่น องค์การที่มีพลังทางวัฒนธรรมที่จะผลักดันให้บุคลากรเกิดความเชื่อไปในแนวเดียวกัน มีค่านิยมที่สอดคล้องไปในแนวเดียวกับจุดมุ่งหมายขององค์การนั้น จะเป็นองค์การที่ได้รับความไว้วางใจ และประสบผลสำเร็จ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การในบริบทที่แตกต่างกัน ดังนี้

เมเยอร์สัน และมาร์ติน (Meyerson & Martin, 1987) ได้ศึกษารูปแบบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และพบว่าในแต่ละองค์การมี 3 ลักษณะได้แก่

1. การประสมประสาน (Integration) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
2. มีความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย
3. มีความไม่แน่ชัด (Ambiguity) หมายถึง วัฒนธรรมที่ไม่แสดงถึงสิ่งที่มีอยู่

มาร์ติน (Martin, 1992) กล่าวว่า สิ่ง que แสดงถึงความแตกต่างในการคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์การนั้น เนื่องจากมีสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกันในเวลาเดียวกัน 3 ประการ แต่ละองค์การจะมีสายความคิดในการปฏิบัติแตกต่างกัน การที่บุคคลจะเข้าร่วมในองค์การนั้นขึ้นอยู่กับเรื่องนั้นเป็นเรื่องที่ตนสนใจ และสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นสิ่งสำคัญ

อัลดริคซ์ (Aldrich, 1999) กล่าวว่า องค์การที่มีความสอดคล้องดุจดั่งเป็นส่วนหนึ่งของผลลัพธ์ที่ได้รับจากวิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การมีรูปแบบที่แตกต่างกันนั้นเนื่องมาจากการมองภาพขององค์การ และในแต่ละองค์การมีวัฒนธรรม 3 ลักษณะได้แก่

1. ภาพของวัฒนธรรมที่มีการประสมประสาน (Integration view of culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจในองค์การ ซึ่งเน้นความสอดคล้องและความคิดเห็นของ

คนส่วนใหญ่ที่มีต่อองค์การ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ประกอบด้วยค่านิยมร่วม ความสอดคล้อง และการเสริมแรงให้กับบุคคลอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกต่างๆ จะก่อให้เกิดความร่วมมือ และการสร้างสรรค์

2. ภาพของวัฒนธรรมที่ทำให้แตกต่างกัน (Differentiation view of culture) เกิดจากการขาดความสอดคล้องกันของกลุ่มต่างๆ ในองค์การ หรือขาดความเชื่อมต่อกันในวัฒนธรรมย่อย (Subcultures) เห็นได้จากการมีเป้าหมาย และค่านิยมที่ไม่ชัดเจนซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่อยู่ในวัฒนธรรมย่อย จะมีการสนับสนุนกำหนดทิศทางเฉพาะในหน่วยของตนที่มุ่งเน้นถึงจุดมุ่งหมาย การแข่งขันข้ามกลุ่ม ดังนั้นเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนจึงมาจากวัฒนธรรมย่อยที่มีความขัดแย้ง

3. ภาพองค์การที่มีความไม่แน่ชัด (Ambiguity view of culture) เป็นภาพของวัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่มีอยู่ภายใน (Intrinsic) และความไม่แน่ชัดซึ่งมีอยู่ในทุกวัฒนธรรมองค์การ การขาดความชัดเจน ความหมายที่หลากหลาย และความเชื่อต่างๆ และผู้นำที่ไม่เข้มแข็งนั้นอาจทำให้สถานการณ์ต่างๆ มีความซับซ้อน และเกิดความวุ่นวาย (Chaotic)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารในองค์การมีบทบาทที่สำคัญในการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุน และเสริมแรงให้บุคลากรมีความสัมพันธ์กันด้วยการมีส่วนร่วมกำหนดค่านิยม บรรทัดฐาน ผลประโยชน์ ความหวัง และความฝัน รวมทั้งเรียนรู้วิถีทางขององค์การในการไปสู่เป้าหมายร่วมกัน การสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันนี้ บุคลากรจะรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของทีม เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะทุ่มเทช่วยเหลือองค์การ ส่งผลให้ในองค์การ มีวัฒนธรรมที่ประสมประสาน มีความสอดคล้อง และเป็นวัฒนธรรมที่มีความเข้มแข็งอันจะนำไปสู่ความไว้วางใจในองค์การ

5.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในองค์การ (Doney, Cannon & Mullen, 1998; Whitner, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998) และความสำเร็จของการบริหาร รวมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งกำหนดรูปแบบพฤติกรรม ความเชื่อของบุคลากร (Schein, 1992) และสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม และสนับสนุนพฤติกรรมให้เกิดความเชื่อมั่นบุคลากรในองค์การจะเรียนรู้กระบวนการทาง

สังคมทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันของบุคคล และความไว้วางใจในองค์การให้เกิดขึ้น เป็นผลทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในองค์การมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังเอื้ออำนวยให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ทำให้ระบบมีความมั่นคงมากขึ้น สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Alvesson, 1994) และวัฒนธรรมองค์การยังก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุมองค์การ โดยมีต้องไ้ระบบทางการบริหารควบคุมบุคลากรในองค์การ ในองค์การที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย บรรทัดฐานทางสังคม และค่านิยมที่แตกต่างกันจะมีผลกระทบต่อกระบวนการสร้างความไว้วางใจ เนื่องจากว่าบุคคลที่ให้ความไว้วางใจ (Trustor) จะใช้วัฒนธรรมเป็นข้อมูลกระทำการตัดสินใจบุคคลที่จะไว้วางใจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในสังคมปัจจุบันขององค์การที่มีวัฒนธรรมหลากหลายนั้น จะมีการสร้างสัมพันธภาพ และดำรงสัมพันธภาพที่ให้ความไว้วางใจแตกต่างกันด้วย (Doney, Cannon & Mullen, 1998)

นอกจากนั้น ชายน์ (Schein, 1992) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในลักษณะของหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การจะช่วยในการแก้ปัญหาเพื่อความอยู่รอดขององค์การโดยช่วยให้มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และการบูรณาการภายในองค์การ สำหรับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอดนั้นจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ การกำหนดจุดมุ่งหมาย และแนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนการวัดประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งองค์การจะต้องเข้าใจลักษณะที่แท้จริงคือ วัฒนธรรมองค์การเพื่อการปรับตัวในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกให้มีความชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนของการบูรณาการภายในวัฒนธรรมองค์การจะมีส่วนในการกำหนดกรอบรูปแบบการประพฤติปฏิบัติ และวิธีการดำเนินภายใน ทั้งในส่วนของภาษาและสัญลักษณ์ การเผชิญความเสี่ยง การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง นโยบายที่เข้าถึงการใช้อำนาจตามสถานภาพ เป็นต้น ซึ่งถ้าองค์การสามารถบูรณาการภายในให้เกิดการประสมประสาน และมีความสอดคล้องกับปรัชญา พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การอย่างเหมาะสมแล้ว ย่อมลดปัญหาความไม่แน่นอนต่างๆ อันจะนำไปสู่ความไว้วางใจในองค์การ และความอยู่รอดขององค์การต่อไป

5.4 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินงานของแต่ละองค์การ เนื่องจากเป็นค่านิยมร่วมที่จัดเป็นปัจจัยเกื้อหนุนหรืออุปสรรคต่อการบริหารองค์การ โดยวัฒนธรรมนั้นอาจเป็นวัฒนธรรมของความกลัว หรืออาจเป็นวัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจ และสภาพแวดล้อมในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจให้เกิดขึ้น

จอห์น (Johns, 1996) กล่าวว่า ผู้บริหารทางการพยาบาลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ สามารถเอื้ออำนวยการติดต่อทางวัฒนธรรมด้วยการปรับตัวให้มีลักษณะของวัฒนธรรมบริษัท (Corporate culture) ซึ่งจะทำให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เป็นองค์การที่วัฒนธรรมมีความเข้มแข็ง และเป็นวัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจอยู่ในระดับสูง ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมนี้ ได้แก่

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงธรรมชาติในการทำงานให้มีความสอดคล้องกับลักษณะที่เป็นจริงของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการเต็มใจที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจในวิธีต่างๆ อย่างมากมาย ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานจะต้องยอมรับว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้เป็นสิ่งที่ทำลาย และมุ่งมั่นที่จะให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ความยืดหยุ่นผูกพันและความร่วมมือ ผู้บริหารจะต้องสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้สามารถเจริญเติบโตและพัฒนาได้
3. ช่วงเวลาการตีมน้ำผึ้งพระจันทร์ และสังคมที่มีค่า ซึ่งเป็นช่วงเวลามีลักษณะของความสัมพันธ์ในสังคม ซึ่งแต่ละบุคคลมีความไว้วางใจบุคคลอื่น และเชื่อว่าบุคคลนั้นสามารถทำให้ผลลัพธ์ที่ปรารถนาบรรลุผลสำเร็จ
4. องค์การแบบไม่เป็นทางการ และจัดการในภาวะวิกฤติ หมายถึง สัมพันธภาพเครือข่ายทางสังคมที่มากขึ้น และมีความร่วมมือที่จะจัดการในสถานการณ์ที่วิกฤติได้เป็นอย่างดี
5. การจับคู่ข้ามเขตองค์การ มีการสร้างเครือข่ายข้ามเขตองค์การในหลายๆ รูปแบบ เช่น การร่วมลงทุน (Joint ventures) การว่าจ้างผู้อื่นแทน (Outsourcing)
6. การติดต่อสื่อสารและความน่าเชื่อถือ วัฒนธรรมที่มีการส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย รวมทั้งการสื่อสารปรัชญา พันธกิจ และจุดมุ่งหมายขององค์การให้มีความชัดเจน ถูกต้องนั้นจะทำให้องค์การมีความน่าเชื่อถือ

7. ความเสี่ยง นวัตกรรม และความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ องค์การที่ประสบผลสำเร็จจะเต็มใจสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่จะเผชิญความเสี่ยง และยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

ชอร์ว (Shaw, 1997) กล่าวว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่สร้างความไว้วางใจในองค์การโดย มีลักษณะดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นจริงในการแข่งขัน
2. การดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกถึงค่านิยมและหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง
3. การสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม
4. การส่งเสริมวัฒนธรรมในการเผชิญความเสี่ยงและการทดลองสิ่งใหม่
5. การสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นพลังขององค์การ

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสร้างความไว้วางใจในองค์การ กล่าวคือ ถ้าองค์การใดมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล และองค์การดำเนินการปฏิบัติสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทุกระดับในองค์การ รวมทั้งคำนึงถึงเหตุและผลที่จะให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การโดยผู้บริหารในองค์การพยาบาล และบุคลากรทุกคนสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันโดยแสดงถึงความเชื่อ และค่านิยมที่เป็นความคาดหวังอย่างชัดเจนเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล กระบวนการดำเนินงานและโครงสร้างขององค์การและร่วมกันรับรู้เกี่ยวกับความเป็นจริงขององค์การ ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรในองค์การ และเอกลักษณ์ที่ได้นี้จะนำไปสู่พันธกิจขององค์การ การสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันนี้จะเกิดการยอมรับ มีการตระหนักถึงภาระหน้าที่ ก่อให้เกิดความไว้วางใจ และความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสร้างกรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของชอร์ว (Shaw, 1997) ซึ่งประกอบด้วย 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นจริงในการแข่งขัน 2) การดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกถึงค่านิยม และหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง 3) การสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม 4) การส่งเสริมวัฒนธรรมในการเผชิญความเสี่ยงและการทดลองสิ่งใหม่ 5) การสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นพลังขององค์การ

6. ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอว์

ผู้นำองค์การพยาบาลเป็นพลังสำคัญที่จะสร้างความไว้วางใจในองค์การ อันจะส่งผลให้การดำเนินงาน และบุคลากรประสบผลสำเร็จท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ความซับซ้อนและการแข่งขัน โดยจะต้องเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ (Credibility) หรือนำไว้วางใจ (Trustworthy) ซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการศึกษาของคูซซ์ และ โปสนเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ทำทนาย พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่น่าเชื่อถือ และเต็มใจที่จะเป็นผู้ตาม คือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้ 1) มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม 2) มีการมองการณ์ไกล สามารถมองภาพในอนาคตและมีวิสัยทัศน์ 3) สามารถลดบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้มุ่งสู่เป้าหมาย 4) มีความสามารถ เชี่ยวชาญในทักษะภาวะผู้นำในตนเอง และมีประวัติผลงานที่ดีเด่น

ชอว์ (Shaw, 1997) ได้สร้างกรอบแนวคิดของการแสดงภาวะผู้นำ แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นงานสำคัญที่ผู้นำต้องปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 1) เป็นบุคคลแบบอย่างที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ 2) การสร้างกลุ่มผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือ 3) การพัฒนาการปฏิบัติขององค์การ

บุคลากรทางการพยาบาลต้องการผู้นำองค์การพยาบาลที่น่าเชื่อถือ เพื่อที่จะทำให้ได้รับความไว้วางใจ โดยผู้นำองค์การพยาบาลจะต้องทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ความน่าเชื่อถือเป็นพื้นฐานของผู้นำองค์การพยาบาล ซึ่งหมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลกับบุคลากรพยาบาลที่จะร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ และสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การให้มีความชัดเจน มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่มีความสำคัญให้บรรลุเป้าหมาย มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติในการพัฒนาให้บุคคลทุกคนในองค์การให้มีลักษณะของความเป็นผู้นำ (Kouzes & Posner, 1993; Bergmann, Hurson & Russ-Eft, 1999) ด้วยการใช้ปฏิบัติสิ่งสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การให้โอกาสทางการศึกษาด้วยการให้ความรู้ ทักษะ และแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 2) การให้ทางเลือกด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการตัดสินใจ 3) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยการสนับสนุน การทดลอง การเผชิญความเสี่ยง และการเรียนรู้จากความผิดพลาด 4) สร้างความสนใจ ด้วยการให้กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา และเป้าหมายในการดำเนินงาน หากว่าบุคลากรทุกคนมีความเป็นผู้นำจะมีความรับผิดชอบต่อแนวทางอนาคตขององค์การ 5) ส่งเสริมการสื่อสารและข้อมูลป้อนกลับด้วยการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ

หัวหน้างานการพยาบาลที่แสดงภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรและบุคลากรพยาบาลได้ผลลัพธ์ที่มากกว่าธรรมดา (Extraordinary results) และได้ผลลัพธ์เหนือความคาดหว้ง (Results beyond the ordinary) บุคลากรพยาบาลจะรับรู้ว่าการปฏิบัติของหัวหน้างานการพยาบาลสร้างความไว้วางใจในองค์กรพยาบาล ดังนั้นกล่าวได้ว่าการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์กร

7. ความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบขององค์กรกับความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิดของชอร์ว

เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรพยาบาลต้องมีรูปแบบใหม่ โดยใช้แนวคิดทางด้านธุรกิจเป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน ผู้บริหารทางการพยาบาลมีบทบาทเป็นสถาปนิก ในการสร้างผลงานเกี่ยวกับการออกแบบขององค์กร องค์กรพยาบาลจะต้องมีความสามารถในการออกแบบ การจัดการโครงสร้าง และกระบวนการขององค์กรเพื่อสร้างความไว้วางใจในองค์กร (Shaw, 1997; Manfred & De Vries, 1998; Bartlett & Ghoshal, 1998)

ชอร์ว (Shaw, 1997) สร้างกรอบแนวคิดการสร้างความไว้วางใจในองค์กรโดยการออกแบบขององค์กร แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นงานสำคัญขององค์กรพยาบาลที่ต้องปฏิบัติซึ่งประกอบด้วย 1) การส่งเสริมการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างจริงจัง 2) การพัฒนาการปฏิบัติตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ 3) การสร้างโครงสร้างองค์กรให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรอยู่ในระดับสูง 4) การทำให้มั่นใจว่าทุกระดับมีความสามารถที่ยอดเยี่ยม 5) การดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร 6) การใช้กลยุทธ์ในการควบคุมให้เคร่งครัดน้อยลง

การที่องค์กรพยาบาลส่งเสริมการดำเนินงานให้มีเป้าหมาย โดยผู้บริหารทางการพยาบาลดำเนินการด้วยการนำสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ของทุกคนมารวบรวมให้ได้ข้อสรุปในการกำหนดค่านิยม และวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันนั้น เป็นการส่งเสริมให้มีความร่วมมือ โครงสร้างการทำงานจะเกิดความคล่องตัว บุคลากรทางการพยาบาลจะสร้างความพยายามเพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกัน และจะให้ความไว้วางใจบุคคลอื่นโดยมีความเชื่อว่า หลักการที่มีร่วมกันนี้จะทำให้วัตถุประสงค์บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ การได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายต่างๆ ทำให้มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น และรู้สึกถึงความผูกพันเหล่านี้ (Kouzes & Posner, 1993) บาดารัคคอร์ และเอลสเวิร์ท (Badaracco & Ellsworth, 1992) ยังกล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่มีความ

ชัดเจนจะทำให้เกิดความมุ่งมั่น ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการมีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และการปฏิบัติ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะสร้างบรรยากาศให้มีความไว้วางใจ

เมื่อองค์การพยาบาลมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารทางการพยาบาลจะต้องสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน สร้างให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ด้วยการให้บุคคลมีทางเลือกวิธีการที่เป็นค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน ให้แต่ละหน่วยงานมีอิสระในการปกครองตนเอง ด้วยการให้อำนาจหน้าที่ในแต่ละหน่วยงาน คูสซ์ และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1993) กล่าวว่า การให้บุคคลเลือกวิธีการปฏิบัติมีความสำคัญที่จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ และทำให้ได้รับความไว้วางใจ สอดคล้องกับคำกล่าวของ คราเมอร์ และชมาเลนเบิร์ก (Kramer & Schmalenberg, 1993) ได้สรุปว่า การมีอิสระในตนเอง และการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นปัจจัยทำนายที่ดีที่สุดของความไว้วางใจ

การบริหารจัดการที่จัดให้บุคลากรทางการพยาบาลได้รับข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน ข้อมูลเป็นศูนย์รวมของความสำเร็จในบทบาทของทุกคนที่ปฏิบัติงานในองค์การ ข้อมูลข่าวสารจะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน หากผู้นำขององค์การไม่ได้แจ้งให้บุคลากรทราบ อาจรับรู้ได้ว่าข้อมูลข่าวสารถูกปิดบัง และเกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัย และไม่ได้รับความสะดวกในการปฏิบัติงาน (Kouzes & Posner, 1993) ผู้บริหารทางการพยาบาลจำเป็นต้องมีการสื่อสารอย่างเปิดเผยกับปัญหาต่างๆ ก่อนที่ปัญหาเหล่านั้นจะเกิดขึ้น มีการเสนอข้อเท็จจริง และข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจสอดคล้องกับ คราเมอร์ (Kramer, 1996) กล่าวว่า สายการบังคับบัญชาลำดับชั้น ผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการให้ข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นแก่ผู้บังคับบัญชา และหากผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับข้อมูล จะพิจารณาความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ ครีต และมายล์ (Creed & Miles, 1996) กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะกำหนดระดับความไว้วางใจ เนื่องจากผู้บริหารควบคุมการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร นอกจากนี้ ระดับความไว้วางใจในองค์การขึ้นอยู่กับปรัชญาบริหาร การกระทำของผู้บริหาร โครงสร้างต่างๆ ในองค์การ ประสบการณ์จากความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร

การพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความสามารถพิเศษ จะทำให้องค์การได้รับความไว้วางใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับระบบขององค์การในการบริหารจัดการ คูสซ์ และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1993) และ บาร์เลตต์ และ โกซาล (Bartlett & Ghoshal, 1998) กล่าวว่า การจัดการโครงสร้าง และกระบวนการขององค์การที่จะทำให้อาจได้รับความไว้วางใจนั้น องค์การจะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ โดยจะต้องมีกระบวนการคัดเลือก และการว่าจ้าง การฝึกอบรม

และการพัฒนา การส่งเสริมบุคลากรในองค์การให้มีความรู้และทักษะที่จะทำให้องค์การสร้างผลงานที่โดดเด่น

นอกจากนี้ การบริหารจัดการในรูปแบบขององค์การใหม่จำเป็นต้องมีการควบคุมอย่างเหมาะสม ไม่เคร่งครัดจนเกินไป เนื่องจากบุคลากรมีอิสระในตนเองที่จะเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (Robbins, 2000)

8. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอว์

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญกับความไว้วางใจในองค์การ เนื่องจากว่าบุคคลที่ให้ความไว้วางใจนั้นมาจากพื้นฐานของการรับรู้กระบวนการสร้างความไว้วางใจ โดยแต่ละกระบวนการขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ใช้เป็นข้อตกลงเบื้องต้น บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งควบคุมการกระทำของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่แสดงความเชื่อของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับทุกสิ่งทุกอย่างที่จะเป็น จากเหตุผลดังกล่าวบรรทัดฐานและค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยในการนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละกระบวนการที่จะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (Doney, Cannon & Mullen, 1998) นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความไว้วางใจในองค์การอีกด้วย (Johns, 1996; Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998)

จากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้นั้น หน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารทุกคนในองค์การพยาบาลที่จะต้องรับผิดชอบต่อการเสริมสร้างพัฒนาวัฒนธรรมให้เป็นวัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจด้วยการมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนการปฏิบัติที่จะสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับบุคลากรทุกระดับในองค์การ และผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้ความไว้วางใจในองค์การพยาบาลเพิ่มมากขึ้น องค์การที่มีนโยบายการจัดการให้วัฒนธรรมองค์การมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อทั้งตัวบุคคล และองค์การ (Whitney, 1996; Marshall, 2000)

ชอว์ (Shaw, 1997) ได้สร้างกรอบแนวคิดของการสร้างความไว้วางใจในองค์การโดยวัฒนธรรมองค์การ แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่ประกอบด้วย

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นจริงในการแข่งขัน

2. การดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกถึงค่านิยมและหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง
3. การสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม
4. การส่งเสริมวัฒนธรรมในการเผชิญความเสี่ยงและการทดลองสิ่งใหม่
5. การสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นพลังขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ด้วยการพบปะหรือติดต่อกันเป็นประจำนั้นจะสร้างเงื่อนไขที่เป็นการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ และความสัมพันธ์ที่มีต่อกันนั้นจะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (Johns, William & Stephen, 1997 อ้างใน Aldrich, 1999) เนื่องจากความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันนั้นจะสร้างความคุ้นเคย (Familiarity) การสร้างความคุ้นเคยนั้นเป็นเงื่อนไขแรกของความไว้วางใจ และความไว้วางใจเป็นสิ่งเดียวเท่านั้นที่เป็นไปได้ในโลกที่มีความคุ้นเคย (Luhmann, 1979) ความคุ้นเคยและความไว้วางใจกันนั้นเป็นวิธีการที่สมบูรณ์ที่จะสัมผัสกับความซับซ้อนที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลหนึ่ง อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์จะไม่คงที่แต่จะยอมให้เปลี่ยนแปลงตามระบบทางสังคม รวมทั้งธรรมชาติ และความสัมพันธ์นี้จะดำเนินต่อไปตามพื้นฐานความเป็นอยู่ที่ไม่จำเป็นต้องพิสูจน์ (Self-evident ground of being) และเมื่อได้รับการปฏิบัติที่มีความตั้งใจด้วยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือตลอดจนสนับสนุนการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินชีวิตนั้นจะทำให้ความคุ้นเคยเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวังที่วางใจได้ ฟังพาได้ และความไว้วางใจจะมากขึ้น (Aldrich, 1999)

องค์กรพยาบาลจะได้รับความไว้วางใจมากขึ้นหากว่าองค์กรพยาบาลและบุคลากรทางการพยาบาลสร้างความสัมพันธ์ด้วยการร่วมกันกำหนด และมีความเข้าใจร่วมกันในปรัชญา พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย การสร้างความพยายามร่วมกันนี้จะทำให้จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรมีความหมายอย่างชัดเจน และเกิดการยอมรับ (Whitney, 1996; Marshall, 2000) นอกจากนี้บุคลากรทางการพยาบาลจะต้องร่วมกันรับรู้เกี่ยวกับความเป็นจริงขององค์กร และร่วมกันกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร (Marshall, 2000)

ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น หากบุคลากรทางการพยาบาลมีพฤติกรรมที่นำไว้วางใจซึ่งหมายถึง บุคลากรแต่ละบุคคลมีค่านิยมที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร มีการเรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อสนับสนุนค่านิยมและประเพณีที่สอดคล้องตามค่านิยมนั้นจะเป็นบุคคลที่มีความสามารถ และเป็นบุคคลที่จะได้รับความไว้วางใจ เนื่องจากสะท้อนถึงการมีคุณภาพคุณลักษณะ และมีสัมพันธภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจะต้องจริงใจกับค่านิยม และปฏิบัติตัวสอดคล้องกับค่านิยมนั้นอย่างแท้จริง (Marshall, 2000;

Williams & Ferris, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของฟูกูยามา (Fukuyama, 1995) กล่าวว่า ความไว้วางใจจะมากขึ้นเมื่อชุมชนนั้นร่วมกันสร้างค่านิยม ความคาดหวัง และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องตามค่านิยมจะเป็นรูปแบบพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเผชิญความเสี่ยง และการทดลองนั้น จะทำให้ความไว้วางใจมากขึ้นเนื่องจากความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นของรูปแบบความไว้วางใจ (Mayer, Davis & Schoorman, 1995) ดังนั้นการที่องค์การพยายามเต็มใจที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเผชิญความเสี่ยง และองค์การยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นนั้นจะทำให้สัมพันธภาพของบุคลากรทางการพยาบาลและผู้บริหารในองค์การพยาบาลมีความไว้วางใจกันมากขึ้น (Johns, 1996)

นอกจากนี้การสร้างสิ่งที่เป็นพลังที่สามารถเห็นได้ถึงสัญลักษณ์ขององค์การจะแสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ขององค์การที่แตกต่างจากองค์การอื่นสัญลักษณ์นั้นอาจเป็นภาษา ประเพณี ค่านิยมอะไรที่มากกว่าสิ่งอื่น หรืออะไรที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ (James & Fisher, 2000) แพ็คการ์ด (Packard, 1995) กล่าวว่าสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ของความไว้วางใจของบริษัท คือ ห้างเก็บของและคลังใส่อุปกรณ์เครื่องมือ ซึ่งบุคลากรได้รับความสะดวกในการปฏิบัติงาน และมีความเชื่อว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะดูแลบุคลากรในบริษัท ทำให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่น่าไว้วางใจ และน่าเชื่อถือ (Aldrich, 1999)

องค์การพยาบาลที่บริหารจัดการทางด้านวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญที่จะสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรอย่างมีความหมาย ด้วยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการดำเนินงานขององค์การที่เป็นไปได้ รวมทั้งร่วมกันกำหนดค่านิยม และปฏิบัติให้สอดคล้องกับค่านิยมนั้นตลอดจนสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นแรงจูงใจ และสนับสนุนส่งเสริมการเผชิญความเสี่ยง และการทดลองนั้น จะทำให้บุคลากรมีความไว้วางใจมากขึ้น และอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การ

9. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฟาร์ริส เซนเนอร์ และบัตเตอร์ฟิลด์ (Farris, Senner & Butterfield, 1973) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมองค์การกับความไว้วางใจ การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความไว้วางใจที่มีต่อผู้ดำรงตำแหน่งในองค์การ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในองค์การภายใต้สภาพที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน โดยศึกษาเปรียบเทียบ

ระหว่างกลุ่ม Peruvian ที่เป็นเจ้าหน้าที่ และนักศึกษาในมหาวิทยาลัย กับกลุ่มนักธนาคาร Brazil จำนวน 296 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า

1. นักธนาคาร Brazil มีแนวโน้มตอบสนองให้ความสนใจ
2. ระดับสถานะในสังคมกับความไว้วางใจมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .24 และพบว่าระดับสถานะเป็นผลลัพธ์ของความไว้วางใจ
3. สภาพทางสังคมที่มีการประสมประสานกันในองค์การจะทำให้เกิดความไว้วางใจ
4. ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม และพบว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรที่ใช้ตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลและองค์การ ซึ่งเป็นบริบทวัฒนธรรม
5. ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมองค์การพบว่า ธนาคาร Brazilian มีความไว้วางใจอยู่ในระดับสูง และวัฒนธรรมของธนาคาร Brazilian มีลักษณะของการประสมประสาน มีการดำเนินงานร่วมกัน และเป็นธนาคารที่มีประสิทธิภาพ
6. บรรยากาศองค์การมีผลกระทบต่อความไว้วางใจ

คราเมอร์ และชมาเลนเบิร์ก (Kramer & Schmalenberg, 1993) ได้ศึกษาการ เรียนรู้ความสำเร็จจากการมีอิสระในตนเอง และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการประเมินโรงพยาบาลแสดงถึงพฤติกรรมเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างเป็นอิสระในการปกครองของเจ้าหน้าที่พยาบาลทุกระดับ พบว่า โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจเป็นโรงพยาบาลที่ได้รับเกียรติมาตรฐานทองคำในการพยาบาล โดยผู้บริหารโรงพยาบาลเอาใจใส่พัฒนาช่วยเหลือการพยาบาลแทรกเข้าไปในแผนกการพยาบาล การเสริมสร้างพลังอำนาจในการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพด้วยการสังเกตการณ์ และสัมภาษณ์พยาบาลในทุกๆ หน่วยของโรงพยาบาล วิธีการส่งเสริมการให้อิสระในตนเอง คือ เสรีภาพที่จะทำในสิ่งที่คนเรารู้ ทำให้เกิดความไว้วางใจ การรักษาไว้ให้คงอยู่ และการลงมือปฏิบัติอย่างมีอิสระ เป็นโครงสร้างการจัดองค์การที่เป็นแบบแนวราบ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานซึ่งไม่เพียงแต่ได้รับมอบหมายอำนาจเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นเมื่อลงมือปฏิบัติด้วยซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการให้อำนาจ และเทคนิคด้านการจัดการ เช่น การจัดให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย แบบอย่างและการทำงานให้ดีขึ้น และสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดที่ดีที่สุดของความมีอิสระ และการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ ความไว้วางใจ

บราวนิ่ง ไบเยอร์ และเกลเทอร์ (Browning, Beyer & Ghelter, 1995) ศึกษาการสร้างความร่วมมือในสภาพการแข่งขันทางอุตสาหกรรมของกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม SEMATECH การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการของกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม SEMATECH ที่สามารถทำให้สมาชิกของบริษัทมีความร่วมมือกันมากขึ้นในสภาพที่มีการแข่งขัน ในกลุ่มบริษัท SEMATECH 14 บริษัท เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีผู้เข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ 60 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า การอัดเทปบันทึกคำสัมภาษณ์ การรวบรวมข้อมูลของกลุ่มบริษัท การสังเกตและการบันทึกพฤติกรรมของสมาชิกองค์การ และข้อมูลที่ได้มีการรวบรวมเป็นโค้ด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มบริษัท SEMATECH ลักษณะที่สำคัญ 3 ด้านคือ 1) มีรูปแบบขององค์การใหม่ ที่มีระบบต่างๆ และกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เช่น มีการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ กำหนดหน้าที่และสถานะของแต่ละบุคลากร การคัดเลือกและการมอบหมายงาน สร้างรูปแบบวัฒนธรรมที่เหมาะสม เสริมสร้างพลังอำนาจ ในทางเลือกในการตัดสินใจ สร้างความรู้สึกให้มีความเป็นเจ้าขององค์การ องค์การมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้พนักงานทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง มีการร่วมกันแก้ไขปัญหาและลดการควบคุม 2) พบว่ารูปแบบองค์การของกลุ่มบริษัท SEMATECH สร้างความไว้วางใจในองค์การ ทำให้พนักงานมีความร่วมมือกันมากขึ้น 3) บริษัทกลุ่ม SEMATECH มีการพัฒนาทางด้านจริยธรรม

กุลาทิ (Gulati, 1995) ศึกษาเรื่องความคุ้นเคยทำให้เกิดความไว้วางใจหรือไม่ ปัจจัยเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ เพื่อใช้เลือกพันธมิตรในการทำสัญญา การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปัจจัยที่ใช้อธิบายระบบการเลือกพันธมิตรต่างๆ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นข้อมูลการเข้าร่วมพันธมิตรที่ประกาศทางสาธารณะตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970-1989 โดยใช้วิธี Dummy ซึ่งได้ 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ข้อมูลพันธมิตรของกลุ่มเภสัชกรรม ทางด้านการรักษาโรค วัคซีน และการวินิจฉัยโรค
2. ข้อมูลพันธมิตรกลุ่มวัสดุอุปกรณ์ทางด้านเซรามิค โพลีเมอร์ และส่วนประกอบต่างๆ
3. ข้อมูลพันธมิตรกลุ่มเกี่ยวกับรถยนต์ ซึ่งรวมถึงผู้ผลิตรถยนต์ และผู้จัดส่ง ซึ่งข้อมูลพันธมิตรที่รวบรวมได้จำนวน 2,400 พันธมิตรจากบริษัทต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มประเทศทางยุโรป และบริษัทในประเทศญี่ปุ่น ข้อมูลที่ได้ส่วนใหญ่มาจากพื้นฐานข้อมูล (Database) มาจาก The Cooperative Agreements and Technology Indicators (CATI) ที่รวบรวมโดยนักวิจัยที่ The Maastricht Economic Research Institute on Innovation and

Technology (MERIT) แห่งมหาวิทยาลัยลิ้มเบอร์ก์ จากผลการศึกษารูปได้ว่า บริษัทต่างๆ มีรูปแบบการเลือกบริษัทคู่สัญญาเพื่อเป็นพันธมิตรนั้นไม่ได้มีพื้นฐานมาจากกิจกรรมที่เหมือนกัน แต่เลือกมาจากการมีความสัมพันธ์กันเป็นประจำ ความคุ้นเคยระหว่างบริษัทจะทำให้เกิดความไว้วางใจ และใช้เลือกพันธมิตรเป็นบริษัทคู่สัญญา

แมคเนซ สมิธ (McNeese-Smith, 1995) ศึกษาผลของภาวะผู้นำต่อสมรรถนะการผลิตที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยในการศึกษาครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดการแสดงภาวะผู้นำของ Kouzes & Posner ซึ่งประกอบด้วย 1) การใช้กระบวนการที่ทำทนาย เช่น กล้าเสี่ยง การคิดค้นสิ่งใหม่ และสนใจการเปลี่ยนแปลง 2) การปลุกเร้าใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การให้คนอื่นได้มีโอกาสปฏิบัติ เช่น การให้อำนาจ สร้างทีมงาน 4) การเป็นแบบอย่าง 5) การส่งเสริมให้เกิดกำลังใจ โดยทำการศึกษาในสองโรงพยาบาลขนาด 200-250 เตียง ในเมืองซีแอตเติล กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการแผนก 41 คน (ครึ่งหนึ่งเป็นพยาบาล) และพนักงาน 610 คน ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า การแสดงภาวะผู้นำทั้ง 5 กับผลลัพธ์ 3 อย่างของพนักงาน (ความพึงพอใจในงาน สมรรถนะในการผลิต และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร) พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ($r = 0.72-0.86$ ที่ $P < 0.001$) และการแสดงภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการนั้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความแตกต่าง และมีความน่าเชื่อถือ

แซคคาร์ดี (Saccardi, 1996) ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงพยาบาลที่มีผลกระทบต่อความไว้วางใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารโรงพยาบาลกับความไว้วางใจ ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำการศึกษาผู้บริหารระดับอาวุโสของโรงพยาบาลต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้บริหารที่มีอำนาจในการปกครอง และให้การสนับสนุน มีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจผู้บริหาร โดยผู้บริหารมีลักษณะดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจในการปกครอง จะมีลักษณะที่แสดงถึงการมีอิทธิพลหรือสั่งการบุคคลอื่น มีความทนทาน มีการแสดงออกถึงความเอาใจใส่ และสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ รักษามาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูง

2. ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุน มีลักษณะให้ความอบอุ่น เป็นกันเอง มีกิจกรรมทางสังคม ให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคคลอื่น

บัตเลอร์ แคนเทรล และฟลิค (Butler, Cantrell & Flick, 1999) ทำการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความไว้วางใจและความพึงพอใจในงาน การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความไว้วางใจและความพึงพอใจในงาน โดยทำการศึกษาสมาชิกของทีมทำงานที่บริหารด้วยตนเอง 24 ทีม ของบริษัทที่ทำการผลิตในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 78 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษพบว่า

1. ความไว้วางใจของทีมสมาชิก เป็นสื่อกลางของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงาน

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความไว้วางใจของทีมสมาชิก และความพึงพอใจในงาน

3. การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความไว้วางใจ ได้แก่ 1) ผู้นำที่แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) ผู้นำที่มีความคงเส้นคงวาระหว่างความเชื่อ คำพูด และการกระทำ 3) ผู้นำที่สนับสนุนให้มีการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม 4) ผู้นำที่คาดหวังผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ 5) ผู้นำที่คำนึงถึงความต้องการและความรู้สึก 6) ผู้นำที่มีวิธีการใหม่ให้แก่มุม และผลักดันให้ทีมมีความคิดใหม่ๆ

คันนิงแฮม และแม็ค เกรเกอร์ (Cunningham & Mac Gregor, 2000) ทำการศึกษาความไว้วางใจกับการออกแบบงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการออกแบบงาน และผลของความไว้วางใจในองค์กร ศึกษารวบรวมข้อมูลจากการสำรวจพนักงาน 2 กลุ่มที่มีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มแรกเป็นพนักงานปฏิบัติงานในบริษัท เกี่ยวกับโทรศัพท์ในประเทศโคลัมเบีย จำนวน 535 คน กลุ่มสองเป็นพนักงานด้านเทคนิคที่ปฏิบัติงานในบริษัทประเทศแคนาดา จำนวน 223 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามทั้งสองกลุ่ม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการศึกษพบว่า

1. โครงสร้างองค์การที่มีการออกแบบงานทำให้พนักงานมีความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และมีความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กร

2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงออกที่สามารถคาดการณ์ได้ มีความเมตตากรุณา และมีความยุติธรรม ทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจในองค์กร

ไพแอท และเรดดิ้ง (Pyatt & Redding, 2000) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกับชนกลุ่มน้อยชาวจีนที่ดำเนินธุรกิจด้วยความอดทนในประเทศฮ่องกง และประเทศไทย การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจการดำเนินธุรกิจของชาวเอเชีย เป็นการศึกษาวัฒนธรรมของครอบครัวชาวจีนที่เป็นผู้ประกอบการ และบริหารจัดการให้บริษัทประสบความสำเร็จด้วยการสร้างแผนงานที่แตกต่างจากบริษัทอื่น โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารชาวจีนทั้งหมด 244 คน โดยเป็นชาวจีนในประเทศไทย 111 คน และชาวจีนในฮ่องกง 133 คน เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพและการสำรวจ การวิจัยครั้งนี้ศึกษาระหว่างปี ค.ศ. 1994-1996 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามปลายเปิด ผลการศึกษามีดังนี้

1. ลักษณะสำคัญที่ทำให้ประเทศมีความแตกต่างทางการค้า คือ ค่านิยมทางการค้าที่ทำให้ฮ่องกงมีความก้าวหน้าทางการบริหาร
2. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับความอดทนทั้งภายในประเทศ และภายนอกประเทศ มีส่วนเกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และความมีชื่อเสียง พบว่า ประเทศไทยและประเทศฮ่องกงมีการตอบสนองที่แตกต่างกัน โดยบุคคลชาวจีนในฮ่องกงที่ดำเนินธุรกิจแสดงออกถึงความรู้สึกทางเอกลักษณะ และแรงยึดเหนี่ยวทางสังคมอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่พบทั้งชาวจีนในประเทศไทยและฮ่องกง แต่ในประเทศไทยมีระดับที่สูงกว่า
3. ค่านิยมทางการค้า หรือค่านิยมในการบริหารของชาวจีนในฮ่องกง ที่มีต่อหุ้นส่วนชาวตะวันตกสูงกว่าค่านิยมในการบริหารของชาวจีนในประเทศไทย
4. การค้าระหว่างชาวจีนในฮ่องกงกับชาวตะวันตกให้ความสำคัญที่จะสร้างความไว้วางใจมากกว่าการค้าระหว่างชาวจีนในประเทศไทยกับชาวตะวันตก

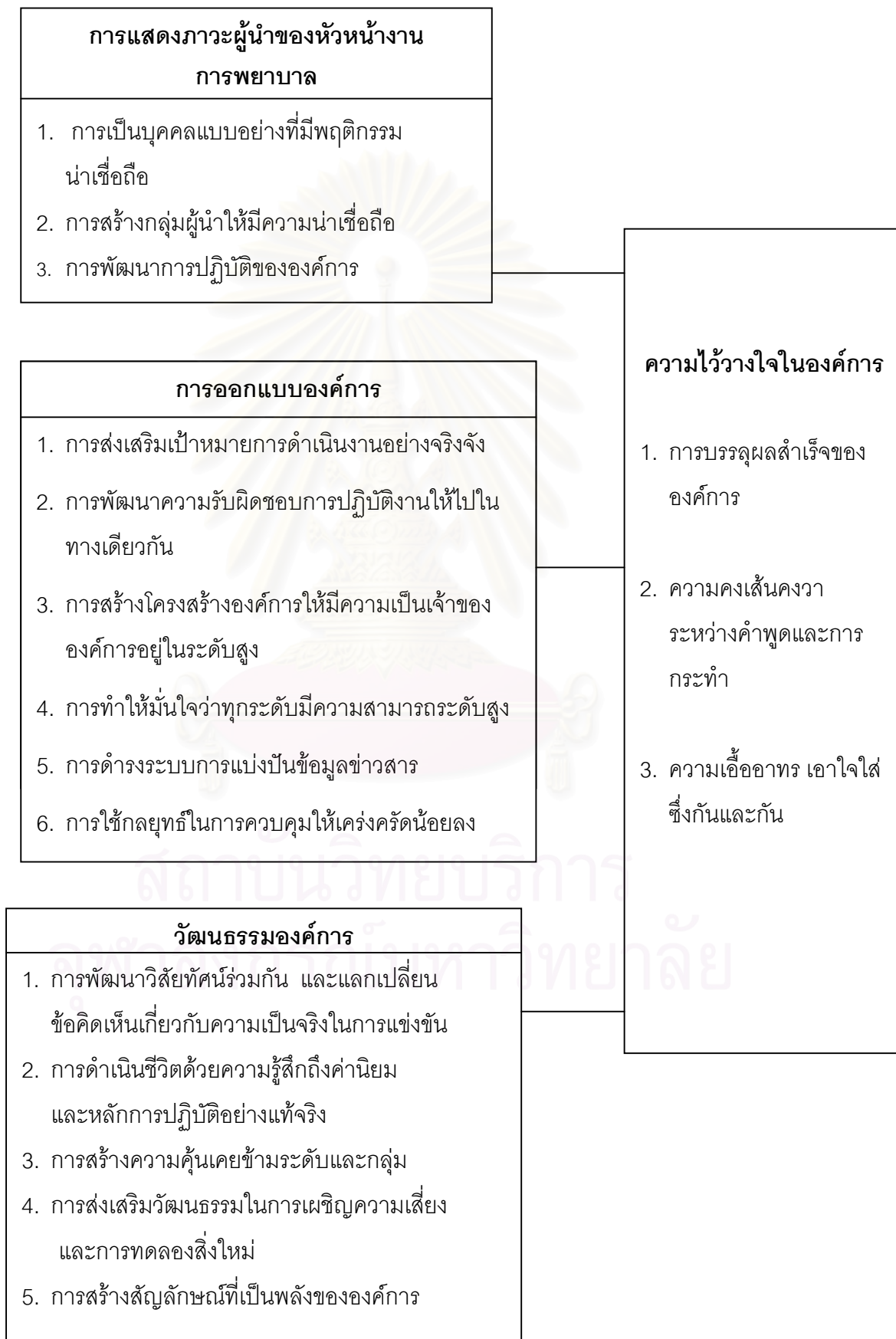
ลาสซิงเจอร์ ฟิเนแกน ซาเมียน และเคเซอร์ (Laschinger, Finegan, Shamian & Casier, 2000) ทำการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานตามแนวคิดของแคนเตอร์ (Kanter) กับความไว้วางใจในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความไว้วางใจในองค์กร และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์ที่ Ontario จำนวน 412 คน เป็นเพศชายจำนวน 195 คน เพศหญิงจำนวน 217 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษามีดังนี้

โครงสร้างองค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจมีผลกระทบต่อความไว้วางใจในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง = 0.51 และมีผลกระทบต่อความยึดมั่นผูกพัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง = 0.31

คอนยอน เพค และรีด (Conyon, Peck & Read, 2001) ทำการศึกษาการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานกับโครงสร้างบริษัทของประเทศอังกฤษ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษารูปแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ที่มีระบบการบริหารจัดการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความไว้วางใจ โดยทำการสำรวจข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และดำเนินงานของพนักงานในประเทศอังกฤษ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1995-1998 จำนวน 1,505 บริษัท โดยส่งแบบสอบถามให้ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 299 บริษัท การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการศึกษพบว่า

1. รูปแบบขององค์กรที่มีการจัดการให้มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนนั้น สร้างสภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจ
2. ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เป็นการบริหารจัดการที่สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเพิ่มสมรรถนะการผลิต และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
3. รูปแบบขององค์กรใหม่จะต้องมีการกำหนดทักษะของพนักงาน เพื่อให้้องค์กรมีการบริหารจัดการ เช่น การแก้ไขปัญหา การสื่อสาร ลักษณะการทำงานเป็นทีม
4. รูปแบบขององค์กรใหม่ที่มีโครงสร้างแบบแบนราบ มีวิธีการใหม่ๆ ในการจ่ายค่าตอบแทนโดยตรง รวมทั้งให้อำนาจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ประเภทการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation studies) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความไว้วางใจในองค์การของพยาบาลประจำการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์วี โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานครทั้ง 5 สังกัด จำนวน 13 แห่ง คือ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย 2 แห่ง สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 1 แห่ง สังกัดกระทรวงกลาโหม 3 แห่ง สังกัดกรุงเทพมหานคร 4 แห่ง และสังกัดกระทรวงสาธารณสุข 3 แห่ง รวมประชากรทั้งสิ้น 8,224 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

2.1 สุ่มจำนวนโรงพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร จากฝ่ายการพยาบาล (2545) ทั้ง 13 โรงพยาบาล พบว่ามีจำนวนพยาบาลประจำการทั้งสิ้น 8,224 คน

2.2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณจากสูตรของ Yamane (1967)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{8,224}{1 + 8,224(0.5)(0.5)} = 381$$

เมื่อระดับความมีนัยสำคัญเป็น .05 ($\alpha = .05$)

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ขนาดความคลาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้ ของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ จากกลุ่มตัวอย่าง ในที่นี้กำหนดไว้ 5 เปอร์เซ็นต์

ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณครั้งนี้ คือ พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร จำนวน 381 คน จึงมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการทั้งสิ้น 381 คน

2.3 เลือกโรงพยาบาลที่เป็นตัวอย่าง โดยจำแนกโรงพยาบาลรัฐบาลตามสังกัด 5 สังกัด ได้แก่ กรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข สังกัดกระทรวงกลาโหม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทบวงมหาวิทยาลัย และกรุงเทพมหานคร จากนั้นจึงสุ่มโรงพยาบาลในสังกัดด้วยการสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling) โดยวิธีจับฉลากใช้อัตราส่วน 1 : 2 ในกรณีที่โรงพยาบาลในสังกัดมี 3 แห่ง ใช้อัตราส่วน 2 : 3 และในกรณีที่มีแห่งเดียวกำหนดให้โรงพยาบาลนั้นเป็นกลุ่มตัวอย่าง

2.4 หาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาลที่สุ่มได้ โดยวิธีการคำนวณตามสัดส่วนประชากรในแต่ละโรงพยาบาล ในกรณีที่คำนวณแล้วได้กลุ่มตัวอย่างในโรงพยาบาลน้อยกว่า 30 คน ได้ปรับเพิ่มกลุ่มตัวอย่างให้เป็น 30 คน เพื่อให้สามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้ จากนั้นจึงคำนวณสัดส่วนประชากรจากโรงพยาบาลที่เหลือให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 381 คน ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 1

2.5 เลือกกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละโรงพยาบาลในทุกแผนกที่ให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วย คือ แผนกผู้ป่วยนอก แผนกศัลยกรรม แผนกอายุรกรรม แผนกสูติรีเวชกรรม แผนกกุมารเวชกรรม แผนกออร์โธปิดิกส์ แผนกตา หู คอ จมูก หอผู้ป่วยหนัก หอผู้ป่วยพิเศษ ห้องผ่าตัด และห้องฉุกเฉิน คำนวณกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของพยาบาลในแต่ละแผนก เลือกหอผู้ป่วยในแต่ละแผนกด้วยวิธีการสุ่มอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยวิธีจับฉลาก และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการจับฉลากรายชื่อของพยาบาลประจำการในแผนกผู้ป่วยนอก และหอผู้ป่วยที่สุ่มได้ให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบตามจำนวนที่ต้องการ ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 2 และลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 3

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ จำแนกตามสังกัด และโรงพยาบาล

สังกัด	โรงพยาบาล	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่าง
			ที่กำหนดไว้	ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
		จำนวน	จำนวน	จำนวน
กระทรวงสาธารณสุข	ราชวิถี	586	-	-
	นพรัตนราชธานี	290	30	30
	เลิดสิน	242	30	30
กระทรวงกลาโหม	พระมงกุฎเกล้า	643	58	58
	ภูมิพลอดุลยเดช	527	48	32
	สมเด็จพระปิ่นเกล้า	186	-	-
ทบวงมหาวิทยาลัย	ศิริราช	2,382	-	-
	รามธิบดี	933	87	76
กรุงเทพมหานคร	วิทยาลัยแพทยศาสตร์ กรุงเทพมหานครและวชิร			
	พยาบาล	851	-	-
	เจริญกรุงประชารักษ์	276	30	30
	กลาง	320	30	30
	ตากสิน	259	-	-
สำนักนายกรัฐมนตรี	ตำรวจ	729	68	68
รวม		8,224	381	354

ตารางที่ 2 ตารางการสุ่มกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการจากโรงพยาบาลที่เป็นตัวอย่าง

โรงพยาบาล	ศัลย กรรม	อายุร กรรม	สูติ นรี เวช กรรม	กุมาร เวช กรรม	ออร์ โทปี ดิกส์	หออ ผู้ป่วย หนัก	ตา หู คอ จมูก	ห้อย ง่า ตัด	ห้อง ฉุกเฉิน	หออ ผู้ป่วย พิเศษ	ผู้ ป่วย นอก	จำนวน (คน)
กระทรวงสา ธารณสุข												
นพรัตนราชธานี	-	11	8	-	-	3	3	-	-	4	1	30
เลิดสิน	8	8	-	3	-	2	-	-	2	7	-	30
กระทรวง กลาโหม	19	-	-	15	9	-	10	5	-	-	-	58
พระมงกุฎเกล้า ภูมิพลอดุลยเดช	11	9	-	-	-	-	5	4	3	-	-	32
ทบวง มหาวิทยาลัย												
รามธิบดี	19	18	12	-	-	12	-	6	-	9	-	76
กรุงเทพมหานคร												
เจริญกรุงประชา รักษ์	9	11	-	-	4	-	-	-	3	-	3	30
กลาง	10	9	-	3	-	-	-	-	2	3	3	30
สำนักนายกรัฐ มนตรี												
ตำรวจ	19	15	12	-	-	-	-	8	-	10	4	68
รวมกลุ่มตัวอย่าง	95	81	32	21	13	17	18	23	10	33	11	354

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของพยาบาลประจำการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน สังกัดหน่วยงาน และ แผนกที่ปฏิบัติงาน (n = 354)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
21 – 25 ปี	59	16.6
26 – 30 ปี	74	20.9
31 – 35 ปี	107	30.1
36 – 40 ปี	82	23.1
41 ปีขึ้นไป	32	9.3
สถานภาพสมรส		
โสด	170	48.0
คู่	167	47.2
หม้าย / หย่าร้าง / แยก	17	4.8
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	297	83.9
ปริญญาโท	57	16.1
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน		
≤ 5 ปี	53	14.9
6 – 10 ปี	79	22.3
11 – 15 ปี	118	33.3
16 – 20 ปี	59	16.6
20 ปีขึ้นไป	45	12.9

ตารางที่ 3 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของพยาบาลประจำการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน สังกัดหน่วยงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน (n = 354)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สังกัดหน่วยงาน		
กระทรวงสาธารณสุข	60	16.9
กระทรวงกลาโหม	90	25.4
ทบวงมหาวิทยาลัย	76	21.5
กรุงเทพมหานคร	60	16.9
สำนักงานกฤษฎีกา	68	19.3
แผนกที่ปฏิบัติงาน		
ศัลยกรรม	95	26.8
อายุรกรรม	81	22.8
สูติรีเวชกรรม	32	9.0
กุมารเวชกรรม	21	5.9
ออโรโธปิดิกส์	13	3.7
หอผู้ป่วยหนัก	17	4.8
ตา หู คอ จมูก	18	5.0
ห้องผ่าตัด	23	6.4
ห้องฉุกเฉิน	10	2.8
หอผู้ป่วยพิเศษ	33	9.4
แผนกผู้ป่วยนอก	11	3.4

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 354 คน มีอายุระหว่าง 31 – 35 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.1 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 36-40 ปี, 26-30 ปี, 21-25 ปี และ 41 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 23.1, 20.9, 16.6 และ 9.3 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย 26-30 ปี ส่วนมากมีสถานภาพสมรส โสด มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 48.0 รองลงมา มีสถานภาพสมรสคิดเป็นร้อยละ 47.2 หม้ายคิดเป็นร้อยละ 4.8 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 83.9 และปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 16.1 กลุ่มตัวอย่างส่วนมากปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแห่งนี้ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมา ระหว่าง 6 – 10 ปี, 16-20 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และ 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 22.3, 16.6, 14.9 และ 12.9 ตามลำดับ โดยมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแห่งนี้เฉลี่ย 14.5 ปี ในส่วนของสังกัดหน่วยงาน พบว่า ส่วนมากของกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานสังกัดกระทรวงกลาโหม คิดเป็นร้อยละ 25.4 รองลงมาคือทบวงมหาวิทยาลัย และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ คิดเป็นร้อยละ 21.5 และ 19.3 สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และสังกัดกรุงเทพมหานครมีจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 16.9 และในส่วนของแผนกที่ปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนมากของกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานในแผนกศัลยกรรม คิดเป็นร้อยละ 26.8 รองลงมาคือ แผนกอายุรกรรม คิดเป็นร้อยละ 22.8 หอผู้ป่วยพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 9.3 และน้อยที่สุด คือ แผนกห้องฉุกเฉิน คิดเป็นร้อยละ 2.8

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สร้างขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถาม 4 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลของรัฐ รวม 6 ข้อ ประกอบด้วย อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน สังกัดหน่วยงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน ลักษณะข้อคำถามมีทั้งเป็นแบบเปิด และให้เลือกตอบ

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของชอร์วี่ (Shaw, 1997) และดัดแปลงบางส่วนมาจากแบบวัดการแสดงภาวะผู้นำของชอร์วี่ (Shaw, 1997) ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรม และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งใช้วัดองค์ประกอบ 3 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงภาวะผู้นำ ประกอบด้วยข้อคำถาม 24 ข้อ โดยเป็นคำถามที่เป็นข้อความเชิงรับ จำนวน 22 ข้อ (ข้อ 1-17, 19, 21-24) และเป็นข้อคำถามที่เป็นข้อความเชิงปฏิเสธ จำนวน 2 ข้อ (18, 20) แบ่งเป็น

การเป็นบุคคลแบบอย่างที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ	จำนวน	11 ข้อ (ข้อที่ 1-11)
การสร้างกลุ่มผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือ	จำนวน	7 ข้อ (ข้อที่ 12-18)
การพัฒนาการปฏิบัติขององค์กร	จำนวน	6 ข้อ (ข้อที่ 19-24)

ลักษณะของแบบสอบถามส่วนนี้จะมีคำตอบให้เลือกตอบในลักษณะประเมินค่าเป็น 5 ระดับ ตามแนว Likert Scale โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบและให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับคุณสมบัติและพฤติกรรมของหัวหน้างานการพยาบาลมากที่สุดให้ 5 คะแนน
เห็นด้วย	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับคุณสมบัติและพฤติกรรมของหัวหน้างานการพยาบาลเป็นส่วนใหญ่ให้ 4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	ไม่สามารถตัดสินใจได้หรือไม่แน่ใจกับข้อความที่บ่งบอกถึงคุณสมบัติและพฤติกรรมของหัวหน้างานการพยาบาลให้ 3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความที่ให้มาเป็นส่วนใหญ่ที่บ่งบอกถึงคุณสมบัติและพฤติกรรมของหัวหน้างานการพยาบาลให้ 2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความที่ให้มาทั้งหมดที่บ่งบอกถึงคุณสมบัติและพฤติกรรมของหัวหน้างานการพยาบาลให้ 1 คะแนน

การแปลผลคะแนน มีเกณฑ์การคิดคะแนนการแสดงภาวะผู้นำ โดยนำคะแนนของผู้ตอบแต่ละคนรวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ย ใช้หลักการแปลผลค่าเฉลี่ยในการให้ความหมายคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติภาวะผู้นำ ดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2538)

คะแนนเฉลี่ย	4.50-5.00	หมายถึง	มีการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลสูงมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.50-4.49	หมายถึง	มีการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.50-3.49	หมายถึง	มีการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50-2.49	หมายถึง	มีการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00-1.49	หมายถึง	มีการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลต่ำที่สุด

ชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามการออกแบบองค์กร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของชอว์ (Shaw, 1997) ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรม และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งใช้วัดองค์ประกอบ 6 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม 36 ข้อ โดยเป็นคำถามที่เป็นข้อความเชิงรับ จำนวน 35 ข้อ (ข้อ 1-5, 6-36) และเป็นข้อคำถามที่เป็นข้อความเชิงปฏิเสธ จำนวน 1 ข้อ (6) แบ่งเป็น

การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง	จำนวน	6 ข้อ (ข้อ 1-6)
การพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ให้ไปในทางเดียวกัน	จำนวน	5 ข้อ (ข้อ 7-11)
การสร้างโครงสร้างองค์กรให้มีความเป็นเจ้าของ องค์กรอยู่ในระดับสูง	จำนวน	5 ข้อ (ข้อ 12-16)
การทำให้มั่นใจว่าทุกระดับมีความสามารถ ระดับสูง	จำนวน	7 ข้อ (ข้อ 17-23)
การดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	จำนวน	7 ข้อ (ข้อ 24-30)
การใช้กลยุทธ์ในการควบคุมให้เคร่งครัดน้อยลง	จำนวน	6 ข้อ (ข้อ 31-36)

ลักษณะของแบบสอบถามส่วนนี้จะมีคำตอบให้เลือกตอบในลักษณะประเมินค่าเป็น 5 ระดับ ตามแนว Likert Scale โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบและให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความที่ให้มาทั้งหมดให้ 5 คะแนน
เห็นด้วย	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความที่ให้มาเป็นส่วนใหญ่ให้ 4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	ไม่สามารถตัดสินใจได้ หรือไม่แน่ใจกับข้อความที่ให้มาให้ 3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความที่ให้มาเป็นส่วนใหญ่ให้ 2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความที่ให้มาทั้งหมดให้ 1 คะแนน

การแปลผลคะแนน มีเกณฑ์การคิดคะแนนการออกแบบองค์การ โดยนำคะแนนของผู้ตอบแต่ละคนรวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ย โดยมีเกณฑ์การตัดสิน ดังนี้ (ประคอง กรวรรณสูตร, 2538)

คะแนนเฉลี่ย	4.50-5.00	หมายถึง	การออกแบบองค์การอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.50-4.49	หมายถึง	การออกแบบองค์การอยู่ในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.50-3.49	หมายถึง	การออกแบบองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50-2.49	หมายถึง	การออกแบบองค์การอยู่ในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00-1.49	หมายถึง	การออกแบบองค์การอยู่ในระดับต่ำมาก

ชุดที่ 4 เป็นแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของชอว์ (Shaw, 1997) ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรม และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งใช้วัด องค์ประกอบ 5 ด้านที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์การ ประกอบด้วยข้อคำถาม 31 ข้อ โดยเป็นคำถามที่เป็นข้อความเชิงรับทั้งหมด แบ่งเป็น

การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแลกเปลี่ยน		
ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นจริงในการแข่งขัน	จำนวน	8 ข้อ (ข้อ 1-8)
การดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกถึงค่านิยม		
และหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง	จำนวน	5 ข้อ (ข้อ 9-13)
การสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม	จำนวน	6 ข้อ (ข้อ 14-19)
การส่งเสริมวัฒนธรรมในการเผชิญความเสี่ยง		
และการทดลองสิ่งใหม่	จำนวน	6 ข้อ (ข้อ 20-25)
การสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นพลังขององค์การ	จำนวน	6 ข้อ (ข้อ 26-31)

ลักษณะของแบบสอบถามส่วนนี้จะมีคำตอบให้เลือกตอบในลักษณะประเมินค่าเป็น 5 ระดับ ตามแนว Likert Scale โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบและให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความที่ให้มาทั้งหมดให้ 5 คะแนน
เห็นด้วย	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความที่ให้มาเป็นส่วนใหญ่ให้ 4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	ไม่สามารถตัดสินใจได้ หรือไม่แน่ใจกับข้อความที่ให้มาให้ 3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความที่ให้มาเป็นส่วนใหญ่ให้ 2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความที่ให้มาทั้งหมดให้ 1 คะแนน

การแปลผลคะแนน มีเกณฑ์การคิดคะแนนวัฒนธรรมองค์การ โดยนำคะแนนของผู้ตอบแต่ละคนรวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ย โดยมีเกณฑ์การตัดสิน ดังนี้ (ประคอง กรวรรณสุต, 2538)

คะแนนเฉลี่ย	4.50-5.00	หมายถึง	การยึดถือวัฒนธรรมองค์การของพยาบาล ประจำการ อยู่ในระดับสูงมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.50-4.49	หมายถึง	การยึดถือวัฒนธรรมองค์การของพยาบาล ประจำการ อยู่ในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.50-3.49	หมายถึง	การยึดถือวัฒนธรรมองค์การของพยาบาล ประจำการ อยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50-2.49	หมายถึง	การยึดถือวัฒนธรรมองค์การของพยาบาล ประจำการ อยู่ในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00-1.49	หมายถึง	การยึดถือวัฒนธรรมองค์การของพยาบาล ประจำการ อยู่ในระดับต่ำมาก

ชุดที่ 5 เป็นแบบสอบถามความไว้วางใจในองค์การที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของชอร์ว (Shaw, 1997) และปรับปรุงจากแบบวัดความไว้วางใจของชอร์ว (Shaw, 1997) ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรม และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งใช้วัดองค์ประกอบ 3 ด้านที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์ว ประกอบด้วย ข้อคำถาม 34 ข้อ ข้อคำถามทุกข้อมีลักษณะเป็นข้อความเชิงรับทั้งหมด แบ่งเป็น

การบรรลุผลสำเร็จขององค์การ	จำนวน	11 ข้อ (ข้อ 1-11)
ความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูด และการกระทำ	จำนวน	11 ข้อ (ข้อ 12-22)
ความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน	จำนวน	12 ข้อ (ข้อ 23-34)

ลักษณะของแบบสอบถามส่วนนี้จะมีคำตอบให้เลือกตอบในลักษณะประเมินค่าเป็น 5 ระดับ ตามแนว Likert Scale โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบและให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความที่ให้มาทั้งหมดให้ 5 คะแนน
-------------------	---------	---

เห็นด้วย	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความที่ให้มาเป็นส่วนใหญ่ให้ 4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	ไม่สามารถตัดสินใจได้ หรือไม่แน่ใจกับข้อความ ที่ให้มาให้ 3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความที่ให้มาเป็นส่วนใหญ่ให้ 2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความที่ให้มาทั้งหมดให้ 1 คะแนน

การแปลผลคะแนน มีเกณฑ์การคิดคะแนนความไว้วางใจขององค์กร โดยนำคะแนน
ของผู้ตอบแต่ละคนรวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ย โดยมีเกณฑ์การตัดสินดังนี้ (ประคอง กรวรรณสุต, 2538)

คะแนนเฉลี่ย	4.50-5.00	หมายถึง	มีความไว้วางใจในองค์กรอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.50-4.49	หมายถึง	มีความไว้วางใจในองค์กรอยู่ในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.50-3.49	หมายถึง	มีความไว้วางใจในองค์กรอยู่ในระดับ ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50-2.49	หมายถึง	มีความไว้วางใจในองค์กรอยู่ในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00-1.49	หมายถึง	มีความไว้วางใจในองค์กรอยู่ในระดับต่ำมาก

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา
และความเที่ยงของเครื่องมือ มีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจแก้ไขในขั้นแรก แล้วนำไปให้ผู้ทรง
คุณวุฒิทางด้านการบริหารการพยาบาลทั้งในสถาบันการศึกษา และในสถาบันบริการพยาบาล
จำนวน 6 ท่าน (ดังรายนามในภาคผนวก) ตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของเนื้อหา ความ

ถูกต้องเหมาะสมของภาษา ความครอบคลุมทางเนื้อหา เกณฑ์การให้คะแนน ความถูกต้องของการวัด แล้วนำข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้รับมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา โดยถือเกณฑ์การยอมรับจากผู้ทรงคุณวุฒิร้อยละ 80 คือ ได้รับการยอมรับจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ดังนี้

แบบสอบถามการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล

ปรับความชัดเจนของภาษา 8 ข้อ

ปรับปรุงการใช้ภาษา 4 ข้อ

แบบสอบถามการออกแบบองค์การ

ปรับความชัดเจนของภาษา 11 ข้อ

ปรับปรุงการใช้ภาษา 19 ข้อ

แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ

ปรับความชัดเจนของภาษา 10 ข้อ

ปรับปรุงการใช้ภาษา 15 ข้อ

เปลี่ยนข้อคำถามให้เป็นข้อความในทางบวก 3 ข้อ

แบบสอบถามความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ว

ปรับความชัดเจนของภาษา 10 ข้อ

ปรับปรุงการใช้ภาษา 14 ข้อ

เปลี่ยนข้อคำถามให้เป็นข้อความในทางบวก 2 ข้อ

ส่วนเกณฑ์การให้คะแนน ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

หลังจากปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ได้นำไปหาความเที่ยงต่อไป

2. การหาค่าความเที่ยง (Reliability)

นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับพยาบาลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ทดลองใช้กับพยาบาลประจำการที่โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเที่ยงของ

แบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/FW Version 9.0 (Statistical package for the social science for windows) จากนั้นนำแบบสอบถามไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง แล้วนำมาหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามอีกครั้ง ได้ค่าความเที่ยงดังเสนอในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และความไว้วางใจในองค์การ

แบบสอบถาม	ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม	
	ทดลองใช้ (n=30)	เก็บข้อมูลจริง (n=354)
ตอนที่ 2 การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล	.94	.94
ตอนที่ 3 การออกแบบองค์การ	.87	.94
ตอนที่ 4 วัฒนธรรมองค์การ	.86	.89
ตอนที่ 5 ความไว้วางใจในองค์การ	.91	.94

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั้งหมด 8 แห่ง เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ส่งหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิต ไปยังผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั้งหมดพร้อมแบบสอบถาม 1 ชุด
3. เมื่อได้รับอนุญาตแล้วประสานงานกับกลุ่มงานการพยาบาลของแต่ละโรงพยาบาล เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์การทำวิจัย และรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งมอบแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยเข้าพบหัวหน้าฝ่ายวิชาการแต่ละโรงพยาบาล ได้แก่ โรงพยาบาลภูมิพล โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี เพื่อขอรายชื่อแผนกพยาบาล และจำนวนพยาบาลในแต่ละแผนก จากนั้นจึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามที่ต้องการ แล้วมอบให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการเพื่อดำเนินการต่อไปโดยอธิบายคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถามว่าเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างให้ใช้วิธีสุ่มจากตารางเวรที่ปฏิบัติงาน และนับรับแบบสอบถามคืนภายใน 2 สัปดาห์

5. สำหรับโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โรงพยาบาลรามาริบัติ โรงพยาบาลตำรวจ โรงพยาบาลกลาง โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ และโรงพยาบาลเลิดสิน ผู้วิจัยดำเนินการส่งมอบแบบสอบถามผ่านทางหัวหน้าหอผู้ป่วย อธิบายคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถามว่าเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างให้ใช้วิธีสุ่มจากตารางเวรที่ปฏิบัติงาน โดยขอความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถาม และจะไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองภายใน 1 สัปดาห์ หลังได้รับแบบสอบถาม

6. ภายใน 2 สัปดาห์ พบว่า มีแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างโรงพยาบาลภูมิพล จำนวน 10 ฉบับ โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี จำนวน 6 ฉบับ โรงพยาบาลรามาริบัติ จำนวน 10 ฉบับ ที่ผู้วิจัยยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจึงประสานงานกับผู้รับผิดชอบ หรือผู้ตอบแบบสอบถามโดยตรง

7. เก็บรวบรวมแบบสอบถาม และไปรับคืนด้วยตนเองใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2545 ถึง 17 เมษายน พ.ศ. 2545 รวมระยะเวลา 4 สัปดาห์ ได้รับกลับคืนทุกโรงพยาบาล จำนวน 365 ฉบับ จากที่ส่งไปทั้งหมด 381 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.80

8. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ จำนวน 11 ฉบับ เช่น ไม่ตอบแบบสอบถาม 1 หน้า หรือตอบแบบสอบถามไม่ครบทุกข้อ เป็นต้น จึงได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งสิ้น 354 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.91 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/FW Version 9.0 (Statistical package for the social science for windows) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และแผนกที่ปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percent)

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และความไว้วางใจในองค์การ คำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และประเมินระดับจากค่าเฉลี่ย

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ว โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient, r) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. เกณฑ์เปรียบเทียบระดับความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2538)

เมื่อ r เข้าใกล้	1.00	ประมาณ	0.70-0.90	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
เมื่อ r เข้าใกล้	0.50	ประมาณ	0.30-0.69	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
เมื่อ r เข้าใกล้	0.00	ประมาณ	0.29 และต่ำกว่า	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ส่วนเครื่องหมาย + หรือ - แสดงถึงลักษณะของความสัมพันธ์ คือ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก หมายความว่า ข้อมูลทั้งสองมีลักษณะตามกัน ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ หมายความว่า ข้อมูลทั้งสองมีลักษณะตรงกันข้าม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาความไว้วางใจในองค์การของพยาบาลประจำการ และความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์วี โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร จากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ จำนวน 354 คน แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความไว้วางใจในองค์การ
2. การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล
3. การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการออกแบบองค์การ
4. การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การ
5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์วี

เพื่อความเข้าใจ และแปลผลตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดอักษรย่อแทนตัวแปร และสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

คำย่อแทนตัวแปร	Lead.	แทน	การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล
	Arch.	แทน	การออกแบบองค์การ
	Cul.	แทน	วัฒนธรรมองค์การ
	Trust.	แทน	ความไว้วางใจในองค์การ
สัญลักษณ์ทางสถิติ	\bar{X}	แทน	คะแนนเฉลี่ย
	S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

1. การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความไว้วางใจในองค์กร

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความไว้วางใจในองค์กรของพยาบาลประจำการ จำแนกเป็นรายด้าน

ลำดับ	ความไว้วางใจในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร	3.62	.49	สูง
2.	ความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ	3.67	.60	สูง
3.	ความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน	3.41	.61	ปานกลาง
	รวม	3.56	.51	สูง

จากตารางที่ 5 พบว่า ความไว้วางใจในองค์กรของพยาบาลประจำการ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความไว้วางใจในองค์กรด้านการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร และด้านความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูด และการกระทำอยู่ในระดับสูง โดยมีด้านความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูด และการกระทำมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.67$) รองลงมา คือ ด้านการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร ($\bar{X} = 3.62$) ส่วนด้านความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.41$)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล จำแนกเป็นรายด้าน

ลำดับ	การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	การเป็นบุคคลแบบอย่างที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ	3.58	.64	สูง
2.	การสร้างกลุ่มผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือ	3.50	.60	สูง
3.	การพัฒนาการปฏิบัติขององค์การ	3.40	.73	ปานกลาง
	รวม	3.51	.59	สูง

จากตารางที่ 6 พบว่า การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลด้านการเป็นบุคคลแบบอย่างที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ และด้านการสร้างกลุ่มผู้นำให้มีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูง โดยมีด้านการเป็นบุคคลแบบอย่างที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.58$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างกลุ่มผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 3.50$) และด้านการพัฒนาการปฏิบัติขององค์การ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ($\bar{X} = 3.40$)

3. การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการออกแบบองค์การ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการออกแบบองค์การ จำแนกเป็นรายด้าน

ลำดับ	การออกแบบองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง	3.67	.49	สูง
2.	การพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้ไปในทางเดียวกัน	3.55	.62	สูง
3.	การสร้างโครงสร้างองค์การให้มีความเป็นเจ้าขององค์การอยู่ในระดับสูง	3.49	.61	ปานกลาง
4.	การทำให้มั่นใจว่าทุกระดับมีความสามารถระดับสูง	3.46	.59	ปานกลาง
5.	การดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	3.34	.71	ปานกลาง
6.	การใช้กลยุทธ์ในการควบคุมให้เคร่งครัดน้อยลง	3.47	.55	ปานกลาง
	รวม	3.49	.48	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 พบว่า การออกแบบองค์การของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การออกแบบองค์การทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง และด้านการพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้ไปในทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง โดยมีด้านการส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.67$) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้ไปในทางเดียวกัน ด้านการสร้างโครงสร้างองค์การให้มีความเป็นเจ้าขององค์การอยู่ในระดับสูง ด้านการใช้กลยุทธ์ในการควบคุมให้เคร่งครัดน้อยลง และด้านการทำให้มั่นใจว่าทุกระดับมีความสามารถระดับสูง ($\bar{X} = 3.55$, $\bar{X} = 3.49$, $\bar{X} = 3.47$,

$\bar{X} = 3.46$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูล
ข่าวสาร ($\bar{X} = 3.34$)

4. การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การ จำแนกเป็น
รายด้าน และโดยรวม

ลำดับ	วัฒนธรรมองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นจริงในการแข่งขัน	3.41	.64	ปานกลาง
2.	การดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกถึงค่านิยม และหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง	3.36	.63	ปานกลาง
3.	การสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม	3.30	.96	ปานกลาง
4.	การส่งเสริมวัฒนธรรมในการเผชิญความเสี่ยง และการทดลองสิ่งใหม่	3.55	.65	สูง
5.	การสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นพลังขององค์การ	3.48	.59	ปานกลาง
	รวม	3.42	.55	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์การทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมในการเผชิญความเสี่ยง และการทดลองสิ่งใหม่ อยู่ในระดับสูง และมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.55$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นพลังขององค์การ ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นจริงในการแข่งขัน ด้านการดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกถึงค่านิยม และหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง ($\bar{X} = 3.48$, $\bar{X} = 3.41$, $\bar{X} = 3.36$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม ($\bar{X} = 3.30$)

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ กับความไว้วางใจใน องค์การตามแนวคิดของซอร์

ตารางที่ 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์

ตัวแปร	Lead.	Arch.	Cul.	Trust.
Lead.	1.000			
Arch.	.751*	1.000		
Cul.	.720*	.842*	1.000	
Trust.	.725*	.790*	.734*	1000

*p<.05

จากตารางที่ 9 พบว่า การปฏิบัติภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1, 2 และ 3 ที่ว่า การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์

เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ พบว่า การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ ($r = .72$)

เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบองค์การกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ พบว่า การออกแบบองค์การมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ ($r = .79$)

เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์วี พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์วี ($r = .73$)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความไว้วางใจในองค์การของพยาบาลประจำการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอว์ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการจำนวน 354 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) จากจำนวนประชากรทั้งหมด 8,224 คน

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ ซึ่งมีทั้งหมด 5 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ จำนวน 6 ข้อ

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล ที่ใช้วัดองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ การเป็นบุคคลแบบอย่างที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ การสร้างกลุ่มภาวะผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือ การพัฒนาการปฏิบัติขององค์การ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของชอว์ (Shaw, 1997) จำนวน 24 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามการออกแบบองค์การ ที่ใช้วัดองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง การพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้ไปในทางเดียวกัน การสร้างโครงสร้างองค์การให้มีความเป็นเจ้าขององค์การอยู่ในระดับสูง การทำให้มั่นใจว่าทุกระดับมีความสามารถระดับสูง การดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และการใช้กลยุทธ์ในการควบคุมให้เคร่งครัดน้อยลง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของชอว์ (Shaw, 1997) จำนวน 36 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ชุดที่ 4 เป็นแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ ที่ใช้วัดองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นจริงในการแข่งขัน การ

ดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกถึงค่านิยม และหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง การสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม การส่งเสริมวัฒนธรรมในการเผชิญความเสี่ยง และการทดลองสิ่งใหม่ และการสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นพลังขององค์การ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของชอว์ (Shaw, 1997) จำนวน 31 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ชุดที่ 5 เป็นแบบสอบถามความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอว์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของ Shaw (1997) โดยปรับปรุงจากแบบวัดความไว้วางใจในองค์การของชอว์ (Shaw, 1997) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ การบรรลุผลสำเร็จขององค์การ ความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ และความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน รวมทั้งหมด 34 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (Content Validity) โดยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งในสถาบันการศึกษา และในสถาบันบริการพยาบาล และองค์กรเอกชน จำนวน 6 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของเนื้อหา ความสอดคล้องกับคำจำกัดความ สำนวนภาษา ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นจึงนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า จำนวน 30 คน และนำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงอีก ครั้งหนึ่งด้วยวิธีการเช่นเดียวกัน ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .94, .94, .89 และ .94 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการไปรับคืนด้วยตนเองทุกแห่ง โดยจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 381 ฉบับ ได้รับคืน 365 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.80 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาวิเคราะห์ได้ 354 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.91 ของแบบสอบถามที่ส่งไป

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/FW คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สมมติฐานการวิจัย คือ

1. การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การตามตามแนวคิดของซอร์
2. การออกแบบของค์การ มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์
3. วัฒนธรรมของค์การ มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์

สรุปผลการวิจัย

1. ความไว้วางใจในองค์การของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.56$) โดยพบว่าองค์ประกอบของความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ ด้านความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.67$) รองลงมา คือ ด้านการบรรลุผลสำเร็จขององค์การ ($\bar{X} = 3.62$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.41$)
2. การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.51$) โดยพบว่าด้านการเป็นบุคคลแบบอย่างที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.58$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างกลุ่มผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 3.50$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการพัฒนาการปฏิบัติขององค์การ ($\bar{X} = 3.40$)
3. การออกแบบของค์การ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) โดยมีด้านการส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.67$) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้ไปในทางเดียวกัน ด้านการสร้างโครงสร้างองค์การให้มีความเป็นเจ้าของของค์การอยู่ในระดับสูง ด้านการใช้กลยุทธ์ในการควบคุมให้เคร่งครัดน้อยลง และด้านการทำให้มั่นใจว่าทุกระดับมีความสามารถระดับสูง ($\bar{X} = 3.55$, $\bar{X} = 3.49$, $\bar{X} = 3.47$, $\bar{X} = 3.46$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ($\bar{X} = 3.34$)
4. วัฒนธรรมของค์การ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) โดยมีด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมในการเผชิญความเสี่ยง และการทดลองสิ่งใหม่ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.55$)

รองลงมาคือ ด้านการสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นพลังขององค์การ ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นจริงในการแข่งขัน ด้านการดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกถึงค่านิยม และหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง ($\bar{X} = 3.48$, $\bar{X} = 3.41$, $\bar{X} = 3.36$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม ($\bar{X} = 3.30$)

5. ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

5.1 การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับสูง กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ ($r = .72$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

5.2 การออกแบบองค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับสูง กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ ($r = .79$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

5.3 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับสูงกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ ($r = .73$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3

อภิปรายผล

1. การศึกษาความไว้วางใจในองค์การ

ผลการศึกษาวิจัย ความไว้วางใจในองค์การของพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.56$) ซึ่งอธิบายได้ว่า เนื่องจากในปัจจุบันองค์การทางด้านสาธารณสุขมีความตื่นตัวที่จะปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงาน และการบริการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ทำให้โรงพยาบาลของรัฐเข้าสู่ระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เพื่อให้การบริการได้อย่างมีมาตรฐานเป็นที่น่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับจากสังคม ตลอดจนสามารถดำรงสถานะในการแข่งขัน และด้วยเหตุดังกล่าวผู้บริหารทางการพยาบาลจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทํางาน โดยนำแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ การพึ่งพาอาศัย

ซึ่งกันและกัน การเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร และการจัดทำระบบงานให้ได้มาตรฐานเดียวกัน อันจะส่งผลให้พยาบาลประจำการรับรู้ว่าองค์การพยาบาลมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ เกิดความศรัทธาในผู้บริหาร และมีความเชื่อว่าองค์การพยาบาลสนับสนุนให้ประโยชน์ต่างๆ ในการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพ ก่อให้เกิดความไว้วางใจในองค์การ (Laschinger, H.K.S., & Finegan J., Shamian J., & Casier, S., 2000) และเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพ และประสบความสำเร็จ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของความไว้วางใจทั้ง 3 ด้าน คือ การบรรลุผลสำเร็จขององค์การ ความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ และความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน พบว่าด้านการบรรลุผลสำเร็จขององค์การ และความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำอยู่ในระดับสูง และด้านความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกันอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ อธิบายได้จากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พยาบาลประจำการสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เนื่องจากองค์การพยาบาลมีการส่งเสริม และขนานรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมทั้งคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตด้วยการมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารให้พยาบาลประจำการรับรู้ข้อมูลข่าวสารถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ ใช้ทุกโอกาสสื่อสารวิสัยทัศน์และคุณค่าหลักขององค์การที่จะนำไปสู่การโน้มน้าวให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม และเกิดการปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง เช่น การจัดพิมพ์เผยแพร่ถึงวิสัยทัศน์ให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับโรงพยาบาลรับทราบและแสดงความคิดเห็น มีการกล่าวนำก่อนการประชุมทุกครั้ง หรือให้ทุกคนร่วมกันแสดงออกซึ่งความคิดความรู้สึก และเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์การได้อย่างอิสระ และด้วยวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเหล่านี้ พยาบาลประจำการจะรู้ถึงจุดยืนและทิศทางขององค์การ และเห็นว่าผู้บริหารทางการพยาบาลมีความมุ่งมั่นต่อหลักการขององค์การ มีการคำนึงถึงความเป็นบุคคล ให้ความสำคัญเป็นอิสระ และเห็นคุณค่าของพยาบาลประจำการ ทำให้พยาบาลประจำการเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน และเต็มใจที่จะเข้าร่วมในเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ แคสเปอร์-เฟอร์เชอร์ และอัชคานาซี (Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, 2000) ที่ได้ศึกษาวิธีการสื่อสารที่น่าไว้วางใจ สร้างความไว้วางใจในองค์การ โดยทำการศึกษาในบริษัท จำนวน 150 บริษัท พบว่า การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เอื้ออำนวยด้วยการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารถึงเป้าหมายที่มีร่วมกัน และ

การสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นเป็นการสื่อสารที่น่าไว้วางใจ และเป็นการปฏิบัติที่ยึดมั่นในหลักการ หรือมีจริยธรรม ซึ่งส่งผลให้เกิดความไว้วางใจในองค์กร

สำหรับองค์ประกอบด้านความเชื่อมั่นในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยรองลงมานั้น อธิบายได้ว่า พยาบาลประจำการมีความเชื่อมั่นว่าองค์กรพยาบาลมีแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่สามารถประสบความสำเร็จทางด้านคุณภาพ ด้านการเงินมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นที่แผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทุนที่สำคัญในการกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร การที่องค์กรพยาบาลให้ความสำคัญ ความมีคุณค่า และเต็มใจที่จะลงทุนพัฒนาบุคลากรในองค์กร ด้วยการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างความพึงพอใจในงานด้วยการจัดให้มีระบบรางวัล และมีระบบงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน และสร้างผลการดำเนินงานให้สูงขึ้น (Kerfoot, 1998) นอกจากนี้การที่พยาบาลประจำการได้รับทราบถึงข้อบกพร่องที่จะต้องปรับปรุง และการได้รับความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือตัดสินใจในการบริหารงาน นอกจากจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานแล้วยังส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ สามารถที่จะเพิ่มผลิตภาพในงาน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้า

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฮูเซลิด (Huselid, 1995) ที่ได้ศึกษาผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการเพิ่มผลิตภาพในงาน และผลประกอบทางการเงิน ในกลุ่มตัวอย่างบริษัทจำนวน 1,000 บริษัท พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีระบบการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสร้างแรงจูงใจจะทำให้เกิดความไว้วางใจในองค์กร และสามารถดึงดูดใจให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรได้นานขึ้น สามารถเพิ่มผลการดำเนินงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนด้านความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เป็นองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อเทียบแต่ละด้านพบว่ามีความเอื้ออาทรต่ำสุด ($\bar{X}=3.41$) อธิบายได้จากสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลให้มีการปรับกำลังคนของภาครัฐ ให้มีขนาดเล็กกลงโดยไม่กำหนดอัตราเพิ่มข้าราชการใหม่ มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงานให้เหมาะสม หรือปรับโครงสร้างองค์กรใหม่โดยการยุบหรือรวมบางแผนกเข้าด้วยกัน มีการเตรียมเพื่อรองรับรองคุณภาพบริการ การประกันคุณภาพบริการ การพัฒนาบริการเพื่อการพึ่งตนเอง และรองรับนโยบาย 30 บาท

รักษาทุกโรค ส่งผลให้พยาบาลประจำการมีภาระงานมากขึ้น ทำให้มุ่งทำงานที่รับผิดชอบให้เสร็จ โดยไม่ได้คำนึงถึงการเอาใจใส่ เอื้ออาทรกันเท่าที่ควร อีกประการหนึ่งสภาพการเป็นอยู่ในเมืองหลวงซึ่งเป็นเมืองใหญ่มีการจราจรแออัด ทำให้เกิดภาวะต่างคนต่างอยู่ เมื่อเลิกงานก็รีบกลับบ้านไม่มีการสังสรรค์เช่นในต่างจังหวัด ส่งผลให้คะแนนเฉลี่ยของความเอื้ออาทรต่ำกว่าด้านอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ คอเรีย ลิส ทาเซียน โทเฮน และทริงคอฟ (Corey-lisle, Tarzian, Cohen & Trinkoff, 1999) ที่ศึกษาผลกระทบจากการที่สถานบริการสุขภาพมีรูปแบบใหม่ และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ตามการรับรู้ของพยาบาล จำนวน 600 คน ผลการศึกษาพบว่า หากองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่รูปแบบใหม่ ผู้บริหารทางการแพทย์เห็นความสำคัญว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พยาบาลเกิดภาวะเครียดได้ และมีการเอื้ออาทร เอาใจใส่ ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจ จะเสริมสร้างความสัมพันธ์ และเต็มใจในการไปสู่การเปลี่ยนแปลง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์วี่

จากการวิจัย พบว่า การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์วี่ ($r = .72$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์วี่ กล่าวคือหากหัวหน้างานการพยาบาลมีการแสดงภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ การเป็นบุคคลแบบอย่างที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ การสร้างกลุ่มผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือ และการพัฒนาการปฏิบัติขององค์การแล้วจะมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์วี่ โดยอธิบายเหตุผลและสนับสนุนแนวคิดของซอร์วี่ได้ดังนี้

การที่หัวหน้างานการพยาบาลมีพฤติกรรมและการกระทำที่น่าเชื่อถือนับได้ว่าประสบความสำเร็จในการบริหาร และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือจะทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีน้อยลง แต่กลับรู้สึกถึงความมั่นคงในบทบาทของผู้นำมากขึ้น การที่ผู้นำมีความสามารถ มีความซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งพาได้ สร้างสภาพแวดล้อมที่มีบรรยากาศเป็นไปอย่างอบอุ่น ฉันทมิตร เป็นผู้ฝึกสอน ตลอดจนมีการเรียนรู้ถึงวิธีการที่จะทำให้บุคลากรร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยม และติดต่อสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจ และปฏิบัติตามหลักการนั้นอย่างจริงจัง การปฏิบัติเหล่านี้เป็นสิ่งที่พยาบาลประจำการจะประเมินจากประสบการณ์ที่ได้พบอย่างมีเหตุผลถึงความน่าเชื่อถือ และจะตัดสินใจว่ามีพฤติกรรม

น่าไว้วางใจ นอกจากนี้หัวหน้างานการพยาบาลต้องคอยกระตุ้นผลักดัน และโน้มน้าวพร้อมทั้งแนะแนวทางให้พยาบาลประจำการปฏิบัติงานได้สำเร็จ และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการแสดงความน่าเชื่อถือของหัวหน้างานการพยาบาลจะมีความสำคัญอย่างมากที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากความไว้วางใจมักเป็นสิ่งที่พยาบาลประจำการต้องการจากผู้นำเป็นอันดับสูงสุด (O'Toole, 1999) และความไว้วางใจในองค์กร เป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำ และพฤติกรรมของผู้หน้านั้นเอง

สอดคล้องกับการศึกษาของ ชิค็อก ฟุง ล็อค (Chiock Foong Loke, 2001) ที่ได้ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลผลิตงาน และความยึดมั่นผูกพันในองค์กรในกลุ่มพยาบาลประจำการ จำนวน 100 คน โดยจัดพฤติกรรมของผู้นำที่มีการปฏิบัติ 5 ด้าน ตามแนวคิดของ คูสซ์ และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1993) ที่ประกอบด้วย การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ การเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ ผลการศึกษาพบว่า การแสดงภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และมีผลต่อความไว้วางใจในองค์กรอีกด้วย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบองค์การกับความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิดของซอร์

จากผลการวิจัยพบว่า การออกแบบองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิดของซอร์ ($r = .79$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ การออกแบบองค์การมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิดของซอร์ กล่าวคือ หากองค์การพยาบาลมีการออกแบบองค์การ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง การพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้ไปในทางเดียวกัน การสร้างโครงสร้างองค์การให้มีความเป็นเจ้าขององค์การอยู่ในระดับสูง การทำให้มั่นใจว่าทุกระดับมีความสามารถระดับสูง การดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และการใช้กลยุทธ์ในการควบคุมให้เคร่งครัดน้อยลง แล้วจะมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิดของซอร์ โดยอธิบายเหตุผลและสนับสนุนแนวคิดของซอร์ได้ดังนี้

เนื่องจากการออกแบบองค์การเป็นการบริหารจัดการโครงสร้าง และกระบวนการขององค์การเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การที่องค์กรพยายามสร้างสภาพแวดล้อมที่ให้การบำรุงและประสานกัน ด้วยการส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง การพัฒนาความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานให้ไปในทางเดียวกัน และการสร้างโครงสร้างองค์กรให้มีความเป็นเจ้าของ องค์กรอยู่ในระดับสูง การทำให้มั่นใจว่าทุกระดับมีความสามารถระดับสูง การใช้กลยุทธ์ในการควบคุมให้เคร่งครัดน้อยลงนั้นเป็นการกระจายอำนาจให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ให้ความยืดหยุ่นให้อำนาจและโอกาส รวมทั้งให้ทางเลือกที่จะเป็นประโยชน์ในการมีอิสระตัดสินใจด้วยตนเองนั้นจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดความไว้วางใจในองค์กรได้ เนื่องจากรู้สึกถึงความ เป็นเจ้าของในองค์กร และเห็นถึงความตั้งใจจริงของผู้บริหารที่ให้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ดังที่ แกมเบตตา (Gambetta, 1988) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ให้ประโยชน์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารนั้นจะได้รับความไว้วางใจ และคราเมอร์ และ ชมาเลนเบิร์ก (Kramer & Schmalenberg, 1993) กล่าวว่า ความมีอิสระในตนเองเป็นเครื่องชี้วัดที่ดีของความไว้วางใจ

การออกแบบขององค์กรที่มีการดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากข้อมูลข่าวสารจะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน หากผู้บริหารในองค์กรไม่ได้แจ้งให้พยาบาลทราบอาจรับรู้ได้ว่าข้อมูลข่าวสารถูกปิดบัง และเกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัย (Kouzes & Posner, 1993) การได้รับข้อมูลข่าวสารจะทำให้เกิดความไว้วางใจ สอดคล้องกับการศึกษาของ คราเมอร์ (Kramer, 1996) ที่พบว่า บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นหากขาดข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นจะพิจารณาถึงความไว้วางใจ และสอดคล้องกับการศึกษาของ ครีต และ มายด์ (Creed & Miles, 1996) กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะกำหนดระดับความไว้วางใจ เนื่องจากผู้บริหารควบคุมการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร สอดคล้องกับการศึกษาของ คอนยอน เพค และรีด (Conyon, Peck & Read, 2001) ที่ได้ศึกษารูปแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สร้างความไว้วางใจในกลุ่มบริษัท จำนวน 1,505 บริษัท พบว่า รูปแบบองค์กรที่มีการจัดการระบบจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจนสามารถสร้างสภาพแวดล้อมให้มีความไว้วางใจ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การออกแบบขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิดของชอร์วี

4. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์

จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์ ($r = .73$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์ กล่าวคือ หากองค์การพยาบาลมีวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นจริงในการแข่งขัน การดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกถึงค่านิยม และหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง การสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม การส่งเสริมวัฒนธรรมในการเผชิญความเสี่ยง และการทดลองสิ่งใหม่ และการสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นพลังขององค์การ แล้วจะมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์ โดยอธิบายเหตุผลและสนับสนุนแนวคิดของชอร์ได้ดังนี้

เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ (Kelly, 1991) ที่ช่วยให้บุคคลในองค์การมีความสัมพันธ์ร่วมมือกันในการกำหนดเอกลักษณ์ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์การ การที่องค์การพยาบาลมีวิธีการที่สร้างความสัมพันธ์กับพยาบาลประจำการด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นจริงในการแข่งขัน การดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกถึงค่านิยม และหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง เป็นการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์การ สนับสนุนให้มีอิสระในการริเริ่มสิ่งใหม่ มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมตามที่ตนคาดหวัง รวมทั้งร่วมกันรับรู้เกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงขององค์การ ส่งผลให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเอกลักษณ์ที่ได้นี้จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ การสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันนี้พยาบาลประจำการจะรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของทีม เกิดการยอมรับ มีความเต็มใจที่จะร่วมมือในการปฏิบัติงาน และความไว้วางใจจะเพิ่มมากขึ้น ดังที่ ควิดลีย์ (Quigley, 1993) กล่าวว่า การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นที่มีเป้าหมาย และความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายนั้นขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ

วัฒนธรรมองค์การที่มีการสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม เป็นการส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์กันมากขึ้น เนื่องจากความไว้วางใจเป็นสิ่งเดียวกันที่นั่นที่เป็นไปได้เมื่อมีความคุ้นเคยสนิทสนม และเมื่อได้รับการเสริมแรงด้วยการช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา หรือได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน จะยิ่งทำให้รู้สึกถึงการพึ่งพาได้ ทำให้ความไว้วางใจเพิ่มมากขึ้น (Aldrich, 1999) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กูลาติ (Gulati, 1995) ที่ได้ศึกษาว่าความ

คุ้นเคยมีผลต่อความไว้วางใจหรือไม่ โดยทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพันธมิตรในกลุ่มรถยนต์จำนวน 2,400 ราย จากผลการศึกษาพบว่า บริษัทต่างๆ เลือกบริษัทคู่สัญญาจากการมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนนั้นเป็นประจำ และความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นซ้ำๆ จะทำให้เกิดความไว้วางใจ

วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเผชิญความเสี่ยง และการทดลองสิ่งใหม่นั้น จะทำให้ความไว้วางใจมากขึ้นเนื่องจากความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นของรูปแบบความไว้วางใจ (Mayer, Davis & Schoorman, 1995) ดังนั้นการที่องค์การพยายามเต็มใจที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ๆ และองค์การยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นนั้นจะทำให้สัมพันธภาพของบุคลากรทางการพยาบาลและผู้บริหารในองค์การพยาบาลมีความไว้วางใจกันมากขึ้น (Johns, 1996)

นอกจากนี้การสร้างสิ่งที่เป็นพลังที่สามารถเห็นได้ถึงสัญลักษณ์ขององค์การจะแสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ขององค์การที่แตกต่างจากองค์การอื่นสัญลักษณ์นั้นอาจเป็นภาษา ประเพณี ค่านิยม หรือสิ่งประดิษฐ์ที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ (James & Fisher, 2000) แพ็คการ์ด (Packard, 1995) กล่าวว่า การสร้างสัญลักษณ์ถึงความเชื่อใจของบริษัท คือ อุปกรณ์เครื่องมือเพื่อให้บุคลากรได้รับความสะดวกในการปฏิบัติงาน และมีความคิดใหม่ๆ

องค์การพยาบาลที่บริหารจัดการทางด้านวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญที่จะสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรอย่างมีความหมาย ด้วยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการดำเนินงานขององค์การที่เป็นไปได้ รวมทั้งร่วมกันกำหนดค่านิยม และปฏิบัติให้สอดคล้องกับค่านิยมนั้นตลอดจนสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นแรงจูงใจ และสนับสนุนส่งเสริมการเผชิญความเสี่ยง และการทดลองนั้น จะทำให้บุคลากรมีความไว้วางใจมากขึ้น และกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย พบว่า ความไว้วางใจในองค์การของพยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.56$) โดยมีด้านความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) ดังนั้น ผู้บริหารทางการพยาบาลจึงควรให้ความสนใจความรู้สึก สภาพจิตใจ สวัสดิการ ความก้าวหน้า และความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยการจัดให้มีกิจกรรมที่ทำด้วยกันนอกเหนือจากงาน การมีสวัสดิการเมื่อเจ็บป่วย บริการให้คำปรึกษาต่างๆ เพื่อให้พยาบาลประจำการได้รับการเอื้ออาทรจากผู้บังคับบัญชามากขึ้น

2. จากผลการวิจัย พบว่า การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.51$) โดยมีด้านการพัฒนาการปฏิบัติขององค์การมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.40$) ดังนั้น ผู้บริหารทางการพยาบาลควรมีการเตรียมผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีความรู้และทักษะในด้านผู้นำ นอกจากนี้ควรคัดเลือกผู้บริหารตามความรู้ความสามารถ เพื่อให้ได้ผู้ที่สามารถพัฒนางานได้ดียิ่งขึ้น

3. จากผลการวิจัย พบว่า การออกแบบขององค์การมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) โดยมีด้านการดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.34$) ผู้บริหารทางการพยาบาลควรมีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและทันต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่างๆ เช่น ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์การ การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่างๆขององค์การโดยออกเป็นจดหมายข่าวให้บุคลากรพยาบาลทุกระดับได้รับทราบอย่างทั่วถึง

4. จากผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมขององค์การมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) โดยมีด้านการสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.30$) ดังนั้น ผู้บริหารทางการพยาบาลควรสร้างความสัมพันธ์กับพยาบาลประจำการด้วยการสื่อสารกันอย่างไม่เป็นทางการให้มากขึ้น เช่น มีการรับประทานอาหารร่วมกับพยาบาลประจำการ มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น การใช้ E-mail ในการติดต่อสื่อสารกับพยาบาลประจำการ ตลอดจนมีการเปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการเข้าพบโดยสะดวก สนใจที่จะรับฟัง และให้ความช่วยเหลือหากมีปัญหาในการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถตัดสินใจได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาตัวแปรอิสระอื่นๆ ที่คาดว่าจะส่งผลต่อความไว้วางใจในองค์การ เช่น การเสริมสร้างพลังอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และบรรยากาศขององค์การ เป็นต้น
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบตัวแปรการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบขององค์การ และวัฒนธรรมขององค์การ กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอว์ ระหว่างโรงพยาบาลรัฐบาล และเอกชน
3. ควรมีการวิจัยสร้างรูปแบบการพัฒนาความไว้วางใจในองค์การให้กับผู้บริหารและพยาบาลประจำการ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กวี วงศ์พุดม. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, 2539.
- จรัสศรี ไกรนที. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. **การจัดการทางการพยาบาล**. ชลบุรี: ภาควิชาพยาบาลและการบริหารทางการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2533.
- บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : สุริยสาสน์, 2535.
- บุบผา พวงมาลี. **การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ประคอง กรรณสูต. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- เพ็ญจันทร์ ส. โมไนยพงศ์. **การเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพ. ในเอกสารการประชุมวิชาการเรื่องภาวะผู้นำเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจวิชาชีพ**. หน้า 10-12.26-28 มิถุนายน 2539 ณ โรงแรมตะวันนา รามาดา กรุงเทพมหานคร.
- พาริดา อิบราฮิม. **นิเทศวิชาชีพและจริยศาสตร์สำหรับพยาบาล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สามเจริญพานิชย์, 2541.

ภัศรา จารุสุตสินธ์ . ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับการรับรู้ความสามารถด้านการจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย. โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข . วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2542.

ยุพดี ไส่ตติพันธ์. การจัดการองค์การทางการพยาบาล. สงขลา: เหมการพิมพ์, 2539.

รุ่งนภา พูนนารถ. คุณลักษณะของงานและความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลพญาไท 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกการบริหารโรงพยาบาล คณะสาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล , 2542.

ลลอบ นุตากร. หลักพื้นฐานเพื่อการพยาบาลชีว-จิต-สังคม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา, 2535.

ศิริพร ตันติพูลวินัย .การพัฒนาศักยภาพการบริหารการพยาบาลเพื่อคุณภาพการพยาบาล. งามาธิบดีเวชสาร (มกราคม-เมษายน 2538): 79-86.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ธีรฟิล์มและไซเท็กซ์, 2541.

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ . การบริหารบุคลากรทางการพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: ศุภานิชการพิมพ์ , 2539.

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ . การบริหารการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ศุภานิชการพิมพ์ , 2539.

ภาษาอังกฤษ

Aldrich, H. Organizations evolving. London: SAGE, 1999.

Alvesson, M. Cultural perspectives on organizations. Boston: Cambridge University Press, 1994.

- Barker, A.M. **Transformational nursing leadership: A vision for the future.** New York: National League for Nursing Press, 1992.
- Badaracco, JR, J.L., and Ellsworth, R.R. **Leadership and the quest for integrity.** Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- Bartlett, C.A., and Ghoshal, S. Beyond the Russian doll management model: New personal competencies for new management roles. In D.C. Hambrick, D.A. Nadler & M.L. Tushman (Eds), **Navigating change : How CEOs, top teams, and boards steer Transformation.** Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Bass , B.M. Theory of transformation leadership redux. **Leadership Quarterly** 9(1995): 463-478.
- Bergmann, H., Hurson, K., and Russ-Eft, D. **Everyone a leader: A grassroots model for the new workplace.** New York: John Wiley & Sons, 1999.
- Black, J.S., and Porter, L.W. **Management meeting new challenges.** New Jersey : Prentice-Hall, 2000.
- Bradach, J.L., and Eccles, R.G. Price, authority and trust: From ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology** 15(1989) : 97-118.
- Brickley, J.A., Smith JR., C.W., and Zimmerman, J.L. **Managerial economics and organizational architecture.** Boston: IRWIN, 1997.
- Brockner, J., and Siegel, P. Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research.** California: SAGE, 1996.
- Browning, L.D., Beyer, J.M., and Shelter, J.C. Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry. **Academy of Management Journal** 38 (1995): 113-151.

- Butler, J.K., Cantrell, R.S., and Flick, R.J. Transformational leadership behaviors upward trust and satisfaction in self-managed work teams. **Organization Development Journal** 17 (1999): 13-28.
- Chiok Foong Loke, J. Leadership behaviors: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. **Journal of Nursing Management** 9(2001): 191-204.
- Canyon, M., Peck, S., and Read, L. Performance pay and corporate structure in UK firms. **European Management Journal** 19(2001): 73-82.
- Cook, J., and Wall, T. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need fulfillment. **Journal of Occupational Psychology**, 53(1980): 39-52 .
- Cook, J., and Lafferty, J. **Organizational culture inventory**. Plymouth, MI: Human Synergistics, 1989.
- Corey-Lisle, P., Tarzian, A.J., Cohen, M.Z., and Trinkoff, A.M. Healthcare reform its effect on nurses. **Journal of Nursing Administration** 29(1999): 30-37.
- Creed, W.E.D., and Miles, R.E. Trust in organization: A conceptual framework linking organization forms, managerial philosophies and the opportunity costs of controls. In R.M. Kramer & T.R Tyler. **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**. U.S.A: SAGE, 1996.
- Cumming, L.L., and Bromiley, P. The Organization Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.). **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**. California: SAGE, 1996.
- Cunningham, J.B., and MacGregor, J. Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. **Human Relations** 53 (2000): 1575-1591.

- D' Aveni, R.A. **Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering**. New York: Free Press, 1994.
- Daft, R.L. **Organization theory and design**. 6th ed. Ohio: South-Western College, 1998.
- Das, T.K., and Teng, B. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review** 23(1998): 491-512.
- Davidhizar, R. Managerial credibility. **Nursing Administration Quarterly** 13 (1989): 17-22.
- Deal, T.E., and Kennedy, A.A. **Corporate culture**. Boston: Addison-Wesley, 1982.
- Doney, P.M., Cannon, J.P., and Mullen, M.R. Understanding the influence of national culture on the development of trust. **Academy of Management Review** 23 (1998): 601-620.
- Farris, G.F., Senner, E.E., and Butterfield, D.A. Trust, culture and organization behavior. **Industrial Relation** 12 (1973): 144-157.
- Fichman, M., and Levinthal, D.A. Honeymoons and liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. **Academy of Management Review** 16 (1991): 442-468.
- Fukuyama, F. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**. London: Hamish Hamilton Press, 1995.
- Gambetta, D. Can we trust? In D.G. Gambetta (Ed.), **Trust: Making and breaking cooperative relations**. New York: Basil Blackwell, 1988.
- Ganesan, S. Determinant of long-term orientation in buyer-seller relationships **Journal of Marketing** 58 (1994): 1-19.
- Geertz, C. **The interpretation of culture**. New York: Basic Books, 1973.

- Gerstein, M.S. From machine bureaucracies to networked organizations: An architectural journey. In D.A. Nadler, M.S. Gerstein, R.B. Shaw and Associates, **Organizational architecture: Designs for changing organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Granovetter, M.S. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology** 91 (1985): 481-510.
- Greenberg, J., and Baron, R.A. **Behavior in organizations working with and against other: Prosocial and deviant behavior in organization**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Gutali, R. Does familiarity breed trust: The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal** 38 (1995): 85-112.
- Hofstede, G.H. **Cultures and organizations: Software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.
- Huselid, M. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. **Academy of Management Journal** 38 (1995): 635-672.
- Ingham, M., and Mothe, C. How to learn in R & D partnerships? **R & D Management** 28 (1998): 249-261.
- Ivancevich, J.M., and Matteson, M.T. **Organizational behavior and management**. 5th ed. Singapore: McGraw-Hill, 1990.
- Ivancevich, J.M., and Matteson, M.T. **Organizational behavior and management**. 4th ed. Chicago: IRWIN, 1996.
- Jackson, J.R., H.K., and Frigon, N.L. **Achieving the competitive edge: A practical guide to world-class competition**. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- James, R., and Fisher, JR. Envisioning a culture of contribution. **Journal of Organizational Excellence** 17 (Winter, 2000): 47-54.

- John, J. Trust key to acculturation in corporatized health care environments. **Nursing Administration Quarterly** 20 (1996): 13-24.
- Kanter, R.M., **Men and women of the corporation**. New York: Basic Book, 1977.
- Kay, M. **Change on the run: Competing through e-leadership**. Cannada: John Wiley & Sons, 2000.
- Kasper-Fuehrer, E. C., and Ashkanasy, N.M. Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. **Journal of Management** 27 (2001): 235-254.
- Kelly, R.E. Combining followership and leadership into partnership. In R.H. Kilmann & I. Kilmann (Eds.), **Making organizations competitive: Enhancing networks and relationships across traditional boundaries**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Kelly, S., and Allison, M.A. **The complexity advantage: How the science of complexity can help your business achieve peak performance**. New York: McGraw-Hill, 1999.
- Kerfoot, K. On leadership creating trust. **Pediatric Nursing** 24 (1998): 86-87.
- Kouzes, J.M., and Posner, B.Z. **Credibility**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Kouzes, J.M., and Posner, B.Z. **The leadership challenge**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Kramer, R.M. Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation: Trust and the intuitive auditor at work. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**. California: SAGE, 1996.
- Kramer, M., and Schmalenberg, C. Learning from success: Autonomy and empowerment. **Nursing Management** 24 (1993) : 58-64.
- Kramer, R.M., and Tyler, T.R. **Trust in Organizations : Frontiers of theory and research** California : SAGE , 1996.

- Larson, A. Network dyads in entrepreneurial settings : A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly** 37 (1992) : 76-104.
- Laschinger, H.K.S., Finegan J., Shamian J., and Casier, S. Organization trust and empowerment in restructured health care settings . **Journal of Nursing Administration** 30 (2000) : 413-425.
- Lawler, E. **The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Lewicki, R.J., McAllister, D., and Bies,R.J. Trust and distrust: New relationships and realities. **Academy of Management Review** 23 (1998): 438-458.
- Locke,E.A., and associates. **The essence of leadership : The four keys to leading successfully**. New York: Lexington Books, 1991.
- Luhmann, N. **Trust and power**. Chichester :John Wiley & Sons,1979.
- Manfred , F.R., and De Vrices, K. Vicissitudes of leadership. In D.C. Hambrick,D.A. Nadler & M.L. Tushman (Eds), **Navigating change : How CEOs, top teams and boards steer transformation**. Boston: Harvard Business school Press, 1998.
- Marquis, B.L., and Huston, C.J. **Leadership roles and management functions in nursing: theory and application**. 3rd ed. New York: Lippincott, 2000.
- Marshall, E.M. **Building trust at the speed of change: The power of the relationship-based cooperation**. New York: AMACOM, 2000.
- Martin, J.C. **Cultures in organizatons: Three perspective**. New York: Oxford University Press, 1992.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., and Schoorman, F.D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review** 20(1995): 709-734.
- McAllister , D.J. Affect and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of management Journal** 38(1995): 24-59.

- McNeese-Smith, D. Job satisfaction, productivity and organizational commitment the result of leadership. **Journal of Nursing Administration** 25(1995): 17-26.
- Meyerson, D., Weick, K.E., and Kramer, R.M. Swift trust and temporary groups. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**. California : SAGE , 1996.
- Meyerson, D.E., and Martin, J. Cultural change: An integration of three different view. **Journal of Management studies** 24(1987): 623-647.
- Mishra , A.K. Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research** California : SAGE , 1996.
- Mishra, A.K., and Spreitzer, G.M. Exploring how survivors respond to downsizing : The roles of trust , empowerment , justice , and work redesign . **Academy of Management Review** 23(1988) : 567-588.
- Nadler, D.A., Gerstein, M.S.,and Shaw,R.B. **Organizational architecture : Designs for changing organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- O'Toole,J. **Leadership A to Z : A guide for the appropriately ambitions**. San Francisco : Jossey-Bass, 1999.
- Packard, D. **The HP way**. New York: Harper Business, 1995.
- Peter, T. **Thriving on chaos : Handbook for management revolution**. New York : Harper Collins, 1987.
- Pyatt, T.R., and Redding, S.G. Trust and forbearance in ethnic chinese business relationships in Hong Kong and Thailand. **Journal of Asian Business** 16(2000): 41-63.
- Quigley, J.V. **Vision: How leaders develop it share it and sustion it**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Rasmusseu, S.E. **Experiencing architecture**. Cambridge : MIT Press, 1991.

- Reynolds, L. **The trust effect creating the high trust , high performance organization.**
London : Nicholas Brealey , 1997.
- Robbins, S.P. **Organizational behavior: Concepts controversies application.** 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- Robbins, S.P. **Managing today.** 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., and Camerer, C. Not so different after all: A cross-discipline view of Trust. **Academy of Management Review** 23(1998): 393-404.
- Rusaw, A.C. The ethics of leadership trust. **Journal of Organizational Theory & Behavior** 3(2000): 547-569.
- Saccardi, T.A. The effects of hospital executives' personality traits on their perceptions and trust. **Hospital & Health Services Administration** 41 (1996) : 197-202.
- Schein, E.H. **Organizational culture and leadership.** 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Shaw , R.B. **Trust in the balance building successful organizations on results , integrity and concern.** San Francisco : Jossey-Bass , 1997.
- Shtogren, J.A. **Skyhooks for Leadership.** Boston : AMA COM, 1999.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., and Winograd, G. Organizational trust: What it means, why it matters. **Organization Development Journal** 18(2000): 35-47.
- Tichy, N., and Cohen, E. **The leadership engine: How winning companies build leader at every level.** New York: Harper Business, 1977.
- Wilson, B., and Laschinger, H.K.S. Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment: A test of Kanter's theory of structural power in organizations. **Journal of Nursing Administration** 24(1994): 39-47.

- Wilson, J.M., George, J., Wellins, R.S., and Byham, W.C. **Leadership trapeze : Strategies for leadership in team-based organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Whetten, D.A., Cameron, K.S., and Woods, M. **Developing management skill.** 2nd ed. Singapore: Prentice Hall, 2000.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., and Werner, J.M. Managers as initiators of trust : An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. **Academy of Management Review** 23(1998): 513-530.
- Whitney, J.O. **The economics of trust: Liberating profits and restoring corporate vitality.** New York: Mc Graw-Hill, 1996.
- Williams, S.L., and Ferris, G.R. The changing nature of the employment relationship : Reclaiming values in the workplace. **Journal of Organizational Excellence** 17(Winter 2000): 25-30.
- Yamane, T. **Statistics : An introductory analysis.** New York: Harper & Row, 1967.



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ สกุล	ตำแหน่ง และสถานที่ทำงาน
1. รองศาสตราจารย์ เพ็ญจันทร์ ส.โมไนยพงศ์	คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
2. พ.ต.อ. หญิง เรืองจิตร กลั่นทนะ	รองผู้บังคับการวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ
3. พ.ต.อ. หญิง สกุลพร สังวรกาญจน์	พยาบาล (สบ4) โรงพยาบาลตำรวจ
4. ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์	อาจารย์พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. นางดุขฎิ ทองปุย	รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลพญาไท 2
6. นางเพ็ญจันทร์ แสนประสาน	โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามมี 5 ชุด คือ

ชุดที่ 1	แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน 6 ข้อ
ชุดที่ 2	แบบสอบถามความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์	จำนวน 34 ข้อ
ชุดที่ 3	แบบสอบถามการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล	จำนวน 24 ข้อ
ชุดที่ 4	แบบสอบถามการออกแบบองค์การ	จำนวน 36 ข้อ
ชุดที่ 5	แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ	จำนวน 31 ข้อ

ชุดที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริง

1. ปัจจุบันท่านอายุ.....ปี
2. สถานภาพสมรส
() 1. โสด () 2. คู่ () 3. หม้าย / หย่า / แยก
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
() 1. อนุปริญญา หรือประกาศนียบัตร
() 2. ปริญญาตรี หรือเทียบเท่าปริญญาตรี
() 3. ปริญญาโท
() 4. อื่นๆ โปรดระบุ.....
4. ระยะเวลาทำงานในโรงพยาบาลแห่งนี้รวม.....ปี.....เดือน
5. ท่านปฏิบัติงานอยู่ในสังกัด
() 1. กระทรวงสาธารณสุข () 2. กระทรวงกลาโหม
() 3. สำนักงานกฤษฎีกา () 4. ทบวงมหาวิทยาลัย
() 5. กรุงเทพมหานคร
6. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานอยู่ในแผนก
() 1. ศัลยกรรม () 2. อายุรกรรม
() 3. สูตินรีเวชกรรม () 4. กุมารเวชกรรม
() 5. ผู้ป่วยนอก () 6. ผู้ป่วยพิเศษ
() 7. ผ่าตัด () 8. ผู้ป่วยหนัก
() 9. อื่นๆ โปรดระบุ

ชุดที่ 2 แบบสอบถามความไว้วางใจในองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ให้เลือกดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นทุกประการ
เห็นด้วย	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	ท่านไม่แน่ใจว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นทุกประการ

ความไว้วางใจในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความไว้วางใจในองค์กร					
ก. การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร					
1. ท่านเชื่อว่าการปฏิบัติงานของท่านมีส่วนทำให้ผู้รับบริการยอมรับวิชาชีพ					
2. ฝ่ายการพยาบาลมีการกำหนดเป้าหมาย และระบบวัดผลการปฏิบัติงานที่ ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
3. ท่านเข้าใจเป้าหมาย และการวัดผลของฝ่ายการพยาบาล					
4. ท่านเต็มใจที่จะหาวิธีในการปรับปรุงงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของฝ่ายการพยาบาล					
5. ฝ่ายการพยาบาลมีการติดตามประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพตามช่วงเวลาที่กำหนด					
6. ฝ่ายการพยาบาลจัดให้มีกิจกรรมที่แสดงถึงการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
7. ฝ่ายการพยาบาลใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบบุคลากร					
8. ฝ่ายการพยาบาลนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร					

ความไว้วางใจในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
9. ฝ่ายการพยาบาลมีระบบการให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
10. ฝ่ายการพยาบาลชี้แจงให้ท่านทราบว่างานของท่านมีความสำคัญต่อโรงพยาบาล					
11. ท่านปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้สมบูรณ์ตามกำหนดเวลา					
ข. ความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ					
12. ท่านปฏิบัติงานในขอบเขตของวิชาชีพได้อย่างอิสระ					
13. ท่านสามารถเชื่อถือข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา					
14. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่จะสะท้อนถึงพันธกิจและวิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาล					
15. ฝ่ายการพยาบาลมีการกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
16. ฝ่ายการพยาบาลมีการถ่ายทอดและสื่อความหมายของข้อความวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ให้ท่านทราบทุกครั้งที่มีการประชุม หรือติดประกาศไว้ให้เห็นอย่างชัดเจน					
17. ท่านสามารถบอกผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ตามที่เป็นจริง					
18.. ฝ่ายการพยาบาลมีการจัดประชุมเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์การดำเนินงานให้บุคลากรทราบทุกครั้งขอความร่วมมือจากบุคลากรในการปฏิบัติงาน					
19.. ท่านสามารถชี้แจงข้อเท็จจริงต่างๆ ตามที่ท่านรู้ แม้ว่าข้อมูลเชิงลบ					
20. ท่านได้รับการช่วยเหลือแก้ไขปัญหา หรือพิจารณาตัดสินอย่างยุติธรรม					

ความไว้วางใจในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
21. ฝ่ายการพยาบาลมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ป่วย / ผู้รับบริการ					
22. ฝ่ายการพยาบาลนำข้อเสนอแนะ คำร้องเรียน หรือเสียงสะท้อนของผู้ป่วย / ผู้รับบริการมาปรับปรุง และแปลงเป็นข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน					
ค. ความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน					
23. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายการพยาบาล					
24. ผู้บังคับบัญชาเข้าใจความจำเป็นที่ท่านต้องขาดงาน เนื่องจากความเจ็บป่วย					
25. ท่านมีอำนาจตัดสินใจการทำงานในขอบเขตที่รับผิดชอบ					
26. ฝ่ายการพยาบาลมีการจัดระบบสวัสดิการให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม					
27. ฝ่ายการพยาบาลสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง					
28. ฝ่ายการพยาบาลพร้อมที่จะโยกย้ายท่านไปทำงานในหน่วยงานที่ต้องการ					
29. ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเอง สามารถเข้าถึงได้ง่าย					
30. ผู้บังคับบัญชาสนใจรับฟังปัญหาของท่าน					
31. ท่านมีอิสระที่จะบอกถึงแนวทางการทำงานของท่านให้ผู้บังคับบัญชาทราบได้อย่างตรงไปตรงมา					
32. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน					
33. ผู้บังคับบัญชาชื่นชมในความทุ่มเทที่ท่านให้กับงาน					
34.. ฝ่ายการพยาบาลจะพิจารณาเพิ่มสวัสดิการให้ท่านเมื่อท่านทำงานสำเร็จ					

ชุดที่ 3 แบบสอบถามการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับคุณสมบัติ และพฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้างานการพยาบาลของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ให้เลือก ดังนี้

การแสดงภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล					
ก. การเป็นบุคคลแบบอย่างที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ					
หัวหน้างานการพยาบาล.....					
1. มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางการพยาบาล					
2. มีการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานที่บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้					
3. สนับสนุนในการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติการพยาบาล					
4. ยกย่องบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐาน					
5. ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรเป็นอย่างดีในการทำกิจกรรมการพัฒนาคูณภาพ					
6. เข้าใจในกรณีที่ทีม หรือหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด					
7. สามารถแก้ปัญหาในภาวะวิกฤติได้					
8. ดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึง					
9. มีความสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรมาร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน					
10. มีความสามารถในการพัฒนาระบบงานพยาบาลให้มีความเจริญก้าวหน้า					
11. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการต่างๆ ของฝ่ายการพยาบาล					

การแสดงผลภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ข. การสร้างกลุ่มผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือ					
หัวหน้างานการพยาบาล.....					
12. ทำให้ทีมงานยอมรับวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน					
13. มีการประสานงานร่วมกับทีมงาน					
14. ให้ทีมงานนำเสนอรายงานต่างๆ ได้โดยตรง					
15. มีการทำงานเป็นทีมอย่างใกล้ชิด					
16. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับทีมงาน					
17. ยอมรับนับถือจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ บทบาท และเป้าหมายของทีมงาน					
18. เป็นผู้มีส่วนยุ่งตลอดเวลาทำให้เข้าพบยาก					
ค. การพัฒนาการปฏิบัติขององค์กร					
หัวหน้างานการพยาบาล.....					
19. สร้างความท้าทายให้ทีมงานหาหนทางในการปรับปรุงงาน					
20. ยึดการทำงานแบบเดิมที่เคยปฏิบัติมา					
21. หาแนวทางใหม่ๆ ที่ช่วยให้ทีมทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
22. พยายามให้เกิดการเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม					
23. นำรูปแบบ เทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ ที่เหมาะสมมาใช้ เพื่อเพิ่มคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาล					
24. ประเมินผลงานของทีมเป็นระยะๆ ตามแผนที่วางไว้					

ชุดที่ 4 แบบสอบถามการออกแบบองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ให้เลือกดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นทุกประการ
เห็นด้วย	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	ท่านไม่แน่ใจว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นทุกประการ

การออกแบบองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การออกแบบองค์การ					
ก. การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง					
1. ฝ่ายการพยาบาลเปิดโอกาสให้หน่วยงานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน					
2. ท่านยอมรับเป้าหมายของหน่วยงาน					
3. ท่านมีวิธีการปฏิบัติงานที่ทำให้เป้าหมายของหน่วยงานเป็นจริง					
4. ท่านมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน					
5. ท่านยอมรับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย					
6. ท่านคิดว่า การไปสู่เป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้เป็นเรื่องยาก					

การออกแบบขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ข. การพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้ไปในทางเดียวกัน 7. ท่านมีส่วนร่วมกำหนดความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
8. ท่านนำความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน					
9. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน					
10. ท่านทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนตามความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
11. ท่านเข้าใจเป้าหมายการปฏิบัติงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี					
ค. การสร้างโครงสร้างองค์กรให้มีความเป็นเจ้าขององค์กรอยู่ในระดับสูง 12. ท่านได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพ					
13. ท่านได้ฝึกปฏิบัติ และเรียนรู้งานที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น					
14. ท่านได้รับทรัพยากร (งบประมาณ บุคลากร เครื่องมือ) ในการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ					
15. ท่านคิดว่าท่านมีอำนาจในการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบอย่างเต็มที่					
16. ท่านมีอิสระในการหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน					
ง. การทำให้มั่นใจว่าทุกระดับมีความสามารถระดับสูง ฝ่ายการพยาบาล..... 17. มีการคัดเลือกบุคลากรเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่					
18. มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรตามความรู้					

การออกแบบองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความสามารถ					
19. มีการปฐมนิเทศให้แก่บุคลากรที่เข้าใหม่					
20. ส่งเสริมและให้โอกาสบุคลากรพัฒนาตนเอง เช่น จัดฝึกอบรมตามที่บุคลากรต้องการ					
21. มีแหล่งความรู้ที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น หนังสือ วารสาร และสื่อต่างๆ					
22. จัดเนื้อหาการฝึกอบรมได้เหมาะสมกับงานของหน่วยงาน และเพิ่มผลผลิตของงานที่รับผิดชอบ					
23. มีบทลงโทษทางวินัยที่ชัดเจน และเหมาะสมต่อบุคลากรที่ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
จ. การดำรงระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร					
24. ท่านได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นจากฝ่ายการพยาบาล					
25. ระบบการสื่อสารของฝ่ายการพยาบาลมีความรวดเร็วทั่วถึง และถูกต้อง ตามความเป็นจริง					
26. ฝ่ายการพยาบาลมีการจัดประชุมทางวิชาการเพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้					
27. ท่านสามารถพูดคุยเรื่องงานกับผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง ไม่มีขั้นตอนที่ยุ่งยาก					
28. ฝ่ายการพยาบาลมีการสื่อสารสองทาง					
29. ฝ่ายการพยาบาลแก้ไขความขัดแย้งด้วยการให้กลุ่มที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน					
30. ผู้บังคับบัญชาได้ข้อสรุปจากการตัดสินใจของกลุ่ม					
ฉ. การใช้กลยุทธ์ในการควบคุมให้เคร่งครัดน้อยลง					
31. ฝ่ายการพยาบาลเห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานของท่าน					
32. ฝ่ายการพยาบาลเน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าวิธีการ					

การออกแบบของค้การ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
33. ฝ่ายการพยาบาลจัดให้มีคณะกรรมการต่างๆ ขึ้นมาช่วยดูแลรับผิดชอบท่านในการพัฒนางาน					
34. ท่านได้รับการทบทวนจากคณะกรรมการต่างๆ เกี่ยวกับวิธีการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด					
35. เพื่อนร่วมงานมักขอความเห็นจากท่านเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน					
36. ฝ่ายการพยาบาลมีการจัดตั้งทีม เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานในแต่ละ หน่วยงานเป็นระยะๆ					



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชุดที่ 5 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ให้เลือกดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นทุกประการ
เห็นด้วย	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	ท่านไม่แน่ใจว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นทุกประการ

วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
วัฒนธรรมองค์การ					
ก. การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นจริงในการแข่งขัน					
1. ฝ่ายการพยาบาลบอกถึงสภาพความเป็นจริงของการแข่งขัน สถานะปัจจุบัน และข้อมูลที่มีผลกระทบต่อฝ่ายการพยาบาลให้ท่านทราบ					
2. ท่านมีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาล					
3. ท่านมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของฝ่ายการพยาบาล					
4. ท่านยอมรับในวิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาลที่มีร่วมกัน					
5. ท่านเต็มใจที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆของฝ่ายการพยาบาล					
6. ท่านจำข้อความพันธกิจของหน่วยงานได้ครบถ้วน					

วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
7. ฝ่ายการพยาบาลนำข้อมูลของโรงพยาบาลที่มีประสิทธิภาพมาเทียบเคียงให้ท่านทราบ เพื่อให้ท่านปรับปรุงงานให้มีคุณภาพ					
8. ท่านคิดว่าท่านมีส่วนรับผิดชอบกำหนดขนาดของฝ่ายการพยาบาล					
ข. การดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกถึงค่านิยม และหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง					
9. ท่านมีส่วนร่วมกำหนดค่านิยม หรือแนวทางปฏิบัติของฝ่ายการพยาบาล					
10. ค่านิยมของฝ่ายการพยาบาลสอดคล้องกับค่านิยมในการปฏิบัติงานของท่าน					
11. ฝ่ายการพยาบาลให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน					
12. ฝ่ายการพยาบาลจัดทำระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และสิทธิต่างๆ ของบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร					
13. ฝ่ายการพยาบาลจัดฝึกอบรมทบทวนให้บุคลากรเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย และระเบียบปฏิบัติเป็นประจำทุกปี					
ค. การสร้างความคุ้นเคยข้ามระดับและกลุ่ม					
14. ผู้บังคับบัญชามีการพบปะพูดคุยกับท่านอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน					
15. ผู้บังคับบัญชายินดีตอบข้อซักถามในสิ่งที่ท่านสนใจเป็นการส่วนตัวทางโทรศัพท์					
16. ผู้บังคับบัญชามีการเยี่ยมพบปะพูดคุยกับบุคลากรในหน่วยงานท่าน					
17. ผู้บังคับบัญชาเน้นให้หน่วยงานต่างๆ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
18. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านเข้าพบได้ตลอดเวลา					

วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
19. ท่านรู้สึกมีอิสระที่จะแสดงออกถึงความคิด หรือสิ่งที่สนใจ					
ง. การส่งเสริมวัฒนธรรมในการเผชิญความเสี่ยง และการทดลองสิ่งใหม่					
20. หากท่านปฏิบัติงานได้ผลดี ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานที่สำคัญให้ท่าน					
21. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ โดยไม่ต้องกลัวผิดพลาด					
22. เมื่อท่านมีอุปสรรค ในการทดลองทำสิ่งใหม่ ผู้บังคับบัญชาจะช่วยเหลือท่าน					
23. ท่านสามารถปฏิบัติงานเดิมที่เคยผิดพลาดมาแล้วได้ดีขึ้น					
24. ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ท่านแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง					
25. ฝ่ายการพยาบาลมองว่าการคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความเจริญก้าวหน้า					
จ. การสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นพลังขององค์การ					
26. ท่านรู้สึกว่าโรงพยาบาลที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความปลอดภัย					
27. ผู้บังคับบัญชาของท่านจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และอยู่ในสภาพพร้อมใช้					
28. ท่านสามารถนำอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ไปใช้ในการทำงานได้ง่าย					
29. ผู้บังคับบัญชาเชื่อว่าท่านจะไม่นำอุปกรณ์ เครื่องใช้ของหน่วยงานไปใช้ส่วนตัว					
30. ผู้บังคับบัญชาจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการทำงาน เพื่อให้ท่านมีความชำนาญในการปฏิบัติงาน					
31. เมื่อท่านนำอุปกรณ์ หรือเครื่องมือไปทำงานต่อที่บ้าน ท่านจะได้ความคิดใหม่ๆ เสมอ					



ภาคผนวก ค

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หมีดังนี้

1. สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)
(ประคอง กรวรรณสูตร, 2542: 46) โดยมีสูตรดังนี้

$$\text{สูตรสัมประสิทธิ์ } \alpha \text{ คือ } \alpha = \frac{k}{k-1} \frac{(1 - \sum S_1^2)}{S_x^2}$$

เมื่อ	α	=	สัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบสอบถาม
	k	=	จำนวนข้อแบบสอบถาม
	S_1^2	=	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	S_x^2	=	ความแปรปรวนของคะแนนของผู้รับการทดสอบทั้งหมด

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) มีสูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541: 35)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ \bar{X} = ค่าเฉลี่ย หรือมัชฌิมเลขคณิต

$\sum X$ = ผลรวมทั้งหมดของข้อมูล

N = จำนวนข้อมูลทั้งหมด

สถาบันวิจัยและพัฒนา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) มีสูตรดังนี้
(ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2541: 65)

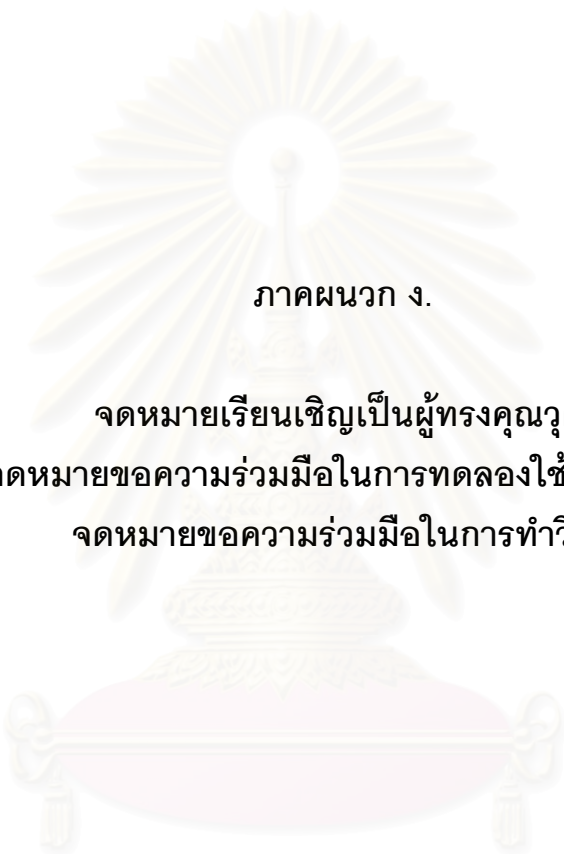
$$\text{S.D.} = \frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}$$

เมื่อ	S.D.	=	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum X$	=	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัว
	$\sum X^2$	=	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	n	=	จำนวนข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง

4. คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยใช้สูตร
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน มีสูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2541: 314)

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{xy}	=	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum X$	=	ผลรวมของคะแนนชุด X
	$\sum Y$	=	ผลรวมของคะแนนชุด Y
	$\sum XY$	=	ผลรวมของผลคูณระหว่าง X กับ Y
	$\sum X$	=	ผลรวมของคะแนน X แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum Y$	=	ผลรวมของคะแนน Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	N	=	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง



ภาคผนวก ง.

จดหมายเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
จดหมายขอความร่วมมือในการทดลองใช้เครื่องมือ
จดหมายขอความร่วมมือในการทำวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ทม 0342/

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ถนนพญาไท
กรุงเทพฯ 10330

31 ตุลาคม 2544

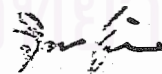
เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้บังคับการ โรงพยาบาลตำรวจ

เนื่องด้วย พันตำรวจตรี หญิง จันทรา จุลเสวก นิสิตชั้นปริญญาโทมาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การกับความไว้วางใจในองค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร” โดยมี รองศาสตราจารย์ พ.ศ.ศ.หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุมหะปราณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียน เชิญพันตำรวจเอกหญิง สกมลพร สัจวรกาญจน์ พยาบาล (สบ.4) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือที่นิสิตสร้างขึ้น เพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้น เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และ ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร. จินตนา ยูนิพันธุ์)

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

พันตำรวจเอกหญิง สกมลพร สัจวรกาญจน์

งานบริการการศึกษา

โทร. 02-2189825 โทรสาร 02-2189806

รายชื่ออาจารย์ผู้ประสานงาน

รองศาสตราจารย์ พ.ศ.ศ.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชุมหะปราณ โทร.02-2189815

ชื่อนิสิต

พันตำรวจตรี หญิง จันทรา จุลเสวก โทร. 02-252-8111 ต่อ 4428,4429

ที่ ทม 0342/ 224

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทย์กิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬาฯ 64
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

๒๑ มกราคม 2545

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า:

เนื่องด้วย พ.ศ.ศ. หญิง จันทรา จุลเสวก นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ กับความไว้วางใจใน องค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร" โดยมี รองศาสตราจารย์ พ.ศ.ศ. หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุมพรพราน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงใคร่ขอความร่วมมือให้ นิสิตดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามความไว้วางใจ ในองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ แบบสอบถามการปฏิบัติภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล แบบสอบถามการออกแบบองค์การ และแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ จากพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล สมเด็จพระปิ่นเกล้า ที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยใน จำนวน 30 คน ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่อง วัน เวลา ในการดำเนินการทดลองต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือให้ พ.ศ.ศ. หญิง จันทรา จุลเสวก ได้ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือ การวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ประพนธ์ ๑๐๑๗

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประพนธ์ รอดคำดี)
รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษาและกิจการนิสิต
ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเขียน	หัวหน้ากองการพยาบาล
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ พ.ศ.ศ. หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุมพรพราน โทร.02-2189815
ชื่อนิสิต	พ.ศ.ศ. หญิง จันทรา จุลเสวก โทร. 02-2528111 ต่อ 4428-4429
งานจัดการศึกษา	โทร. 02-2189825 โทร. 02-2189806

ที่ ทม 0342/ 134

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ซอยจุฬาฯ 64
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

23 มกราคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช

เนื่องด้วย พ.ศ.ศ. หญิง จันทรา จุลเสวก นิสิตชั้นปริญญาโทมาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การกับความไว้วางใจในองค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร” โดยมี รองศาสตราจารย์ พ.ศ.ศ. หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุนหปราน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงใคร่ขอความร่วมมือให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัว แบบสอบถามความไว้วางใจในองค์การ แบบสอบถามการปฏิบัติภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล แบบสอบถามการออกแบบองค์การ และแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การจากพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานเรื่อง วัน เวลา และสถานที่ ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือให้ พ.ศ.ศ. หญิง จันทรา จุลเสวก ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ร.ร. น. น. ๖๐๑๖๔

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม รอดคำดี)
รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษาและกิจการนิสิต
ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการกองการพยาบาล

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ พ.ศ.ศ. หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุนหปราน โทร. 02-2189815

ชื่อนิสิต

พ.ศ.ศ. หญิง จันทรา จุลเสวก โทร. 02-25281111 ต่อ 4428, 429

งานจัดการศึกษา

โทร. 02-2189825 โทร. 02-2189806

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

พ.ต.ต.หญิง จันทรา จุลเสวก เกิดวันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ.2508 จังหวัด กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตรเทียบเท่าปริญญาตรี จากวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ เมื่อ พ.ศ.2530 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2542 ปัจจุบันตำแหน่ง พยาบาล (สบ2) ห้องผ่าตัดศัลยกรรม งานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานแพทย์ใหญ่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กรุงเทพมหานคร



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย