

ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กร ความคล้อยคลึงในเจตคติต่องาน
กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ
ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์



นางสาวเยาวเรศ เอื้ออารีเลิศ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974-17-1058-5

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE, JOB ATTITUDE SIMILARITY
AND LEADER-MEMBER EXCHANGE AS PERCEIVED BY STAFF NURSES
REGIONAL HOSPITAL AND MEDICAL CENTERS

Miss Yaowared Aurarreelart



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 2002

ISBN 974-17-1058-5

เยาวเรศ เอื้ออารีเลิศ : ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กร ความคล้ายคลึงในเจตคติ
 ต่องาน กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของ
 พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ (RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL
 JUSTICE, JOB ATTITUDE SIMILARITY AND LEADER-MEMBER EXCHANGE AS
 PERCEIVED BY STAFF NURSES, REGIONAL HOSPITAL AND MEDICAL CENTERS)
 อาจารย์ที่ปรึกษา: อาจารย์ ดร. ชมพูนุช โสภณจารย์, 175 หน้า. ISBN 974-17-1058-5

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กร ความ
 คล้ายคลึงในเจตคติต่องาน กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการ
 รับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ และศึกษากลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมทำนายการแลกเปลี่ยน
 ระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพระดับ
 ปฏิบัติการในหอผู้ป่วยใน ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิจำนวน 342 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม
 ข้อมูล ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ แบบสอบถามความยุติธรรมในองค์กร แบบสอบถามความคล้ายคลึงใน
 เจตคติต่องาน และแบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ได้รับการ
 ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
 มีค่าเท่ากับ .91 .71 และ .96 ตามลำดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
 มาตรฐาน สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยคะแนนการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการ
 รับรู้ของพยาบาลประจำการโดยรวม อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 131.57$, S.D. = 17.32)

2. ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการแลกเปลี่ยน
 ระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .817$ $p < .001$) ความ
 คล้ายคลึงในเจตคติต่องาน ความยุติธรรมด้านกระบวนการและความยุติธรรมด้านผลตอบแทน มี
 ความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ อย่างมี
 นัยสำคัญทางสถิติ ($r = .654$ $p < .001$, $.647$ $p < .001$ และ $.348$ $p < .001$ ตามลำดับ)

3. กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาล
 ประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความคล้ายคลึงใน
 เจตคติต่องาน และความยุติธรรมด้านกระบวนการ โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 72 ($R^2 = 0.72$,
 $F = 218.42$ $p < .001$) โดยมีสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ = $.584$ ความยุติธรรมด้านการ
 มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน + $.238$ ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน + $.116$ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

ผลงานวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ
 ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน มีความสำคัญต่อการ
 แลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ และผลการวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทาง
 ประกอบการบริหารงาน ของผู้บริหารการพยาบาล ในองค์กรพยาบาลต่อไป

สาขาวิชา การบริหารการพยาบาล

ลายมือชื่อผู้เขียน.....

ปีการศึกษา...2545.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

4377587236 : MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEY WORD: ORGANIZATIONAL JUSTICE / JOB ATTITUDE SIMILARITY / LEADER-MEMBER EXCHANGE

YAOWARED AURARREELART : RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE, JOB ATTITUDE SIMILARITY AND LEADER-MEMBER EXCHANGE AS PERCEIVED BY STAFF NURSES, REGIONAL HOSPITAL AND MEDICAL CENTERS

THESIS ADVISOR : CHOMPUNUT SOPAJAREE, R.N. PHD. 175 pp.

ISBN 974-17-1058-5

The purposes of this research were to examine the relationships between organizational justice, job attitude similarity and leader-member exchange and to determine the predictors of leader-member exchange as perceived by staff nurses working in regional hospital and medical centers. Three - hundreds and forty two professional nurses working in inpatient department were selected by stratified random sampling. Three research instruments including organizational justice scale, job attitude similarity scale, and leader-member exchange scale were content validated and tested for reliability from which the Cronbach's alpha were .91, .71, and .96, respectively. Statistical techniques used were percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation and multiple regression analysis.

The major findings were as follows:

1. The mean score of leader-member exchange as perceived professional nurses was high. ($\bar{X} = 131.57$, S.D. = 17.32)

2. Interactional justice as positively significantly ($p < .001$) related to leader-member exchange ($r = .817$). In addition, job attitude similarity, procedure justice, and distributive justice were also positively significantly ($p < .001$) associated with leader-member exchange ($r = .654$, .647, and .348, respectively).

3. Interactional justice, job attitude similarity, and procedure justice were found to contribute significantly to the prediction of leader-member exchange. Together, these predictors accounted for 72 percent of the variance ($R^2 = 0.72$). The equation derived from regression analysis showed as follows:

$$\begin{aligned} \text{Leader-member exchange} &= .584 \text{ Interactional justice} + .238 \text{ job attitude similarity} \\ &+ .116 \text{ procedure justice (standardized score)} \end{aligned}$$

The results from this study indicate the important contribution that distributive justice, procedure justice, interactional justice, and job attitude similarity would explain leader-member exchange. It can also used as guideline for administration in nursing organization.

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

Academic Year.....2002

Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร. ชมพูนุช ไสภอาจารย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้ข้อคิด คำแนะนำ ให้กำลังใจ เป็นอย่างดี ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยความเอาใจใส่ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. พวงทิพย์ ชัยพิบาลสุขชาติ และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร. เอมอร จังศิริพรปกรณ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำเกี่ยวกับสถิติที่ใช้ในการวิจัย และกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์การเรียนการสอนที่มีค่ายิ่ง

ขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้สนับสนุนทุนส่วนหนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ จากสถาบันต่างๆทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแบบสอบถามที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาลสุพรรณบุรี กลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลสุพรรณบุรี ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย และขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาลและกลุ่มงานการพยาบาลของโรงพยาบาลศูนย์ ทั้ง 15 แห่ง รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ตลอดจนบุคลากรทุกท่านที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสลาศึกษาต่อ ตลอดจนช่วยอำนวยความสะดวกต่างๆ จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่บุพการีผู้ให้กำเนิด คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ตลอดจนกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

เยาวเรศ เอื้ออารีเลิศ

สารบัญ

บทที่	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญแผนภาพ	ญ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
แนวเหตุผลสมมติฐานการวิจัย	7
ขอบเขตการวิจัย	11
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	14
.....	
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง.....	17
แนวคิดความยุติธรรมในองค์การ.....	37
แนวคิดเกี่ยวกับเจตคติและความคล้อยคลึงในเจตคติต่องาน	57
โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข	73
หัวหน้าหอผู้ป่วย	77
พยาบาลวิชาชีพ	82
กรอบแนวคิดการวิจัย	87
3 วิธีดำเนินการวิจัย	88
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	88
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	91
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	96

สารบัญ (ต่อ)

ซ

บทที่	หน้า
	การเก็บรวบรวมข้อมูล 100
	การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล 100
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 106
	สรุปผลการวิจัย 124
5	อภิปรายผลการวิจัย 128
	ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย 141
รายการอ้างอิง	144
ภาคผนวก	159
	ภาคผนวก ก ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 160
	ภาคผนวก ข การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสหสัมพันธ์อย่างง่ายและ ทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ... 166
	ภาคผนวก ค รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย 173
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	175

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ณ

ตารางที่	หน้า
1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัด กระทรวงสาธารณสุข 90
2	ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม 99
3	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าต่ำสุด – สูงสุด ของกลุ่ม ตัวอย่างพยาบาลประจำการ จำแนกตาม อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในองค์กร ประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้า หอผู้ป่วยคนปัจจุบัน และตำแหน่งในปัจจุบัน 108
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม 109
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนความยุติธรรมในองค์กร จำแนกเป็น รายด้านและโดยรวม 111
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน ระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม 113
7	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้าน กระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและความคล้ายคลึงในเจตคติ ต่องานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ 116
8	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ เพื่อตรวจสอบปัญหาความสัมพันธ์ พหุร่วมเชิงเส้น 118
9	ค่า Tolerance ค่า VIF ค่า Eigenvalues ค่า Condition Index ของตัวแปรความ ยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน 119
10	ผลการทดสอบโดยใช้ Kolmogorov-Smirnov Test 121
11	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการเลือกตัวแปรพยากรณ์ การแลกเปลี่ยน ระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ 123

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1	กราฟแสดงการเปรียบเทียบ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำ การ จำแนกเป็นรายด้าน 110
2	กราฟแสดงการเปรียบเทียบ คะแนนเฉลี่ยความยุติธรรมในองค์การจำแนกเป็นรายด้าน ... 112
3	กราฟแสดงการเปรียบเทียบ คะแนนเฉลี่ยความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน จำแนกเป็น รายด้าน 114
4	กราฟทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่าง ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนกับการ แลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ 167
5	กราฟทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่าง ความยุติธรรมด้านกระบวนการกับการ แลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ 167
6	กราฟทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่าง ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ 168
7	กราฟทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่าง ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานกับการ แลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ 168
8	ลักษณะการแจกแจงของข้อมูลความยุติธรรมด้านผลตอบแทน 169
9	ลักษณะการแจกแจงของข้อมูลความยุติธรรมด้านกระบวนการ 170
10	ลักษณะการแจกแจงของข้อมูลความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน 170
11	ลักษณะการแจกแจงของข้อมูลความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน 171
12	ลักษณะการแจกแจงของข้อมูล การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาล ประจำการ 171
13	กราฟทดสอบความแปรปรวนมีค่าคงที่เท่ากันหรือไม่ 172

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การทำงานในหน่วยงานหรือองค์การหนึ่งนั้น สัมพันธภาพในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ สัมพันธภาพในหน่วยงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Arnold, Robertson and Cooper, 1991) ดังนั้น ในการทำงานร่วมกันบุคคลากรจึงจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน จึงจะทำให้การดำเนินงานต่างๆในองค์การจะเป็นไปได้ด้วยดี เกิดความราบรื่นในการทำงาน สำหรับในองค์การพยาบาลนั้น สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อผลลัพธ์ของงานหลายอย่าง ซึ่ง Gilmer (1966) ได้กล่าวว่า เป้าหมายขององค์การจะสำเร็จได้นั้นต้องเกิดจากความร่วมมือ ร่วมใจ หรือสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ Cooper (1987 อ้างถึงใน วิไล พัชรักษา, 2541) ก็ได้กล่าวถึงในกรณีตรงกันข้ามว่า สัมพันธภาพที่ไม่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ไม่สามารถผสมผสานความรับผิดชอบในงานได้ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมบริการของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ขาดการดูแลเอาใจใส่ที่ดี ตลอดจนจนเกิดบริการที่ไม่ประทับใจ

แนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (Leader - Member Exchange Theory; LMX) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การที่เป็นทางการ (Graen and Cashman, 1975; Pillai, Scandura and Williams, 1999) การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง มีพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีบทบาทและทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า หัวหน้าจะไม่ปฏิบัติกับลูกน้องของตนทุกคนในรูปแบบเดียวกันทั้งหมด แต่จะมีการพัฒนาชนิดของสัมพันธภาพ หรือชนิดของการแลกเปลี่ยนกับลูกน้องของตนแต่ละคนแตกต่างกันไป (Liden and Maslyn, 1998) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการแลกเปลี่ยน ว่าอยู่ในระดับสูงหรือต่ำ (Graen and Uhl-Bien, 1995 อ้างถึงใน อโนรัตน์ เขียวคราม, 2544) ซึ่งคุณภาพของการแลกเปลี่ยนนี้จะแสดงให้เห็นในรูปแบบของ ความชอบพอ (Affection) ความจงรักภักดี (Loyalty) การร่วมสร้างผลงาน (Contribution) และการนับถือในความเป็นวิชาชีพ (Professional respect) ที่แต่ละฝ่ายมีต่อกัน (Liden and Maslyn)

การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน เนื่องจากหากคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องอยู่ในระดับสูง (High quality of leader member exchange) จะส่งผลดีต่อองค์การ โดยจะช่วยยกระดับความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงาน (Maslyn and Uhl-Bien, 2001) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมากขึ้น (Epitropoki and Martin, 1999; Setton, Bennett and Liden, 1996) นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มพฤติกรรมในบทบาท (In-role behavior) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอีกด้วย (Setton, Bennett and Liden, 1996; Wayne, Shore and Liden, 1997) ในทางตรงกันข้าม หากคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องอยู่ในระดับต่ำ ผู้ปฏิบัติงานมักเกิดความไม่พึงพอใจในงาน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การน้อยลง เกิดการเปลี่ยนงาน ย้าย หรือลาออกจากงานได้ (Graen, Liden and Hoel, 1982; Maslyn and Uhl-Bien, 2001)

จากสภาพการณ์ปัจจุบันพบว่าหน่วยงานและองค์การต่างๆ ต่างก็ต้องการคนที่มีประสิทธิภาพเข้ามาร่วมงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารงาน (เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล, 2542) แต่ปัญหาที่พบส่วนใหญ่โดยเฉพาะในหน่วยงานด้านบริการสุขภาพ พบว่าประชาชนยังไม่พึงพอใจในโรงพยาบาลของรัฐ การบริการของเจ้าหน้าที่ด้านมนุษยสัมพันธ์ยังไม่เป็นที่พึงพอใจของผู้มารับบริการ เจ้าหน้าที่ยังขาดความสนใจและขาดความตั้งใจในการทำงาน (ข้อมูลจากสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข สำรวจเดือนกันยายน, 2537 อ้างถึงใน พนิดา ผกานรินทร์, 2544) และสำหรับการดำเนินงานในหอผู้ป่วยนั้น พบว่ามีปัญหาอุปสรรคต่างๆ เช่น มีการร้องเรียนในเรื่องการให้บริการที่ไม่มีคุณภาพ ผู้รับบริการไม่ปลอดภัย ขาดการดูแลเอาใจใส่ที่ดี (วิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ, 2544: 33) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อัญชลี มากบุญส่ง (2540) ที่พบว่า คุณภาพของการรักษาพยาบาลและการบริการยังไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ใช้บริการได้ และสอดคล้องกับการศึกษาของ วารี วณิชปัญญผล (2539) ที่พบว่า การบริการพยาบาลในหอผู้ป่วยใน ยังไม่เป็นไปตามที่ผู้ป่วยคาดหวัง โดยผลการรับรู้คุณภาพบริการของผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ในระบบบริการสาธารณสุขในประเทศไทย โรงพยาบาลศูนย์สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นโรงพยาบาลที่ให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนทั่วไป ตั้งอยู่ในทุกภาคของประเทศ มีขอบเขตความสามารถสูงในด้านการรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วยที่มีปัญหาเกี่ยวกับโรคที่รุนแรงและซับซ้อน ผู้ป่วยที่มารับการรักษาที่โรงพยาบาลศูนย์ มีตั้งแต่ประเภทที่มีความรุนแรงน้อยไปถึงประเภทที่มีความรุนแรงมากและมีภาวะแทรกซ้อน เนื่องจากต้องการการบริการด้านการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพ

(อินทิมา ศุภสินธุ์, 2533 อ้างถึงใน พัทธี เอมะนาวิน, 2536) ซึ่งการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ และเนื่องจาก หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากรระดับปฏิบัติการในการดูแลผู้รับบริการ ตลอดจนกำหนดมาตรฐานการพยาบาลสำหรับเจ้าหน้าที่พยาบาลทุกระดับในหอผู้ป่วย (กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2539) ถ้าหากหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกันแล้ว อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพงาน และเกิดบริการที่ไม่ประทับใจได้ การศึกษาของบัลดี อุณหเลขะ (2533) พบว่า สัมพันธภาพเชิงวิชาชีพตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาล สอดคล้องกับการศึกษาของ จินตนา ญาติบรรพต (2529) ที่พบว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางลบกับระดับความเหนื่อยหน่ายในการปฏิบัติงานของพยาบาล นอกจากนี้ เพ็ญศรี รักสละ (2539) ยังกล่าวว่า ถ้าพยาบาลมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จะเป็นผลให้พยาบาลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ระดับความเหนื่อยหน่ายในการปฏิบัติงานจะน้อยลง เกิดผลดีต่อคุณภาพการบริการ

จากการที่โรงพยาบาลศูนย์เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีโครงสร้างองค์กรซับซ้อน มีระดับชั้นการบังคับบัญชามากกว่าโรงพยาบาลหรือองค์กรขนาดเล็ก โอกาสของการเกิดปัญหาด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรจึงมีได้มากกว่า ทั้งนี้เสนาะ ดิยาวาร์ (2537) นิตยา เงินประเสริฐศรี (2541) และ วีรวรรณ เกิดทอง (2543) กล่าวว่า องค์กรขนาดใหญ่อาจมีปัญหในเรื่องการติดต่อสื่อสาร การแข่งขันแย่งชิงทรัพยากรในหน่วยงาน ความขัดแย้งส่วนบุคคล และมีผลต่อช่องทางติดต่อสื่อสาร การกำหนดหน้าที่ของพยาบาล และโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ Clark และ Shea (1979: 155) ได้กล่าวว่า ขนาดขององค์กรมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และจากสถิติจำนวนผู้ป่วยที่มาใช้บริการจากโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป 92 แห่งทั่วประเทศเพิ่มขึ้นกว่าปี พ.ศ. 2541 ถึงร้อยละ 7.89 (ชาลวิทย์ ทรัพย์, 2542: 17) ขณะที่องค์กรสาธารณสุข มีนโยบายปรับลดขนาดกำลังคนภาครัฐ (กองการเจ้าหน้าที่, 2541 อ้างถึงใน อัมพล จินดาวัฒนะ และคณะ, 2542: 67) ทำให้จำนวนพยาบาลที่ไม่เพียงพออยู่แล้วถูกจำกัดมากขึ้น ส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ทำให้มีปริมาณงานที่มากขึ้น การศึกษาของ Green, Anderson และ Shivers (1996) พบว่า ขนาดขององค์กรมีผลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพบว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีปริมาณงานที่มากขึ้น จะมีผลทำให้คุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำลง ($r = -.27$ และ $-.14$ ตามลำดับ) และจากการศึกษาของ Green และคณะ (1983) พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางลบกับ

ขนาดขององค์การและปริมาณงานที่มากเกินไป (Work load) ดังนั้นจากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจ เลือกรูปแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นองค์การขนาดใหญ่

การทบทวนการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาด้านสัมพันธภาพระหว่างพยาบาลวิชาชีพกับผู้บังคับบัญชาพบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย มีปัญหาด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชามากที่สุด และนำมาซึ่งผลเสียหลายประการเช่น เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ต้องการเปลี่ยนงาน ย้ายหรือลาออกจากงาน เช่น งานวิจัยของ พนิดา ผกานรินทร์ (2544) ศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตากสิน กรุงเทพมหานคร พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีปัญหา ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชามากที่สุด การศึกษาของ กาญจนา พูลแก้ว (2541) พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การโดยเฉพาะด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าถ้าผู้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีต่อพยาบาลจะทำให้พยาบาลมีความต้องการเปลี่ยนงานน้อยลง ส่วนการศึกษาของ อารีย์ พุกษราช (2534) พบว่าปัญหาด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ทำให้พยาบาลเกิดความไม่พึงพอใจในวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ ยุทธพิทักษ์ และ วณิดา มงคลสินธุ์ (2538) ที่พบว่าพยาบาลร้อยละ 61.45 พร้อมทั้งจะเปลี่ยนอาชีพทันทีที่มีโอกาส โดยปัญหาสำคัญที่สุดเนื่องมาจากปัญหาด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา ถึงร้อยละ 21.44 การศึกษาของ Savery (1989) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพยาบาลและหัวหน้าโดยตรงเป็นปัจจัยสำคัญอันดับที่ 3 ที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงานของพยาบาล จากปัจจัยทั้งหมด 12 อันดับ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาพบว่า การตั้งใจลาออกจากงานของลูกจ้าง ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องที่ต่ำ (Schrieschiam, 1980 Quoted in Spector, 1996: 341)

จากผลงานวิจัยทั้งหมดที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการแลกเปลี่ยนหรือสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การ ดังนั้นการศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ Chickering (1969) กล่าวว่า คุณภาพของการแลกเปลี่ยนหรือสัมพันธภาพจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไว้วางใจกัน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกัน ตลอดจนมีการให้และการรับแก่กัน ซึ่งสอดคล้องกับ Coleman และ Hammem (1974 อ้างถึงใน สุภาพรรณ โคตรจรัส, 2527) ที่กล่าวว่า สัมพันธภาพของบุคคล จะเกิดความยั่งยืนได้ถ้ามีการตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย นอกจากนี้สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล ยังต้องอาศัยความยุติธรรมร่วมด้วย (Scandura, 1999)

ความยุติธรรมในองค์การมีความสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และมีผลกระทบโดยตรงต่อ ความคิด ความรู้สึกและการกระทำของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานของตน (Bies, 1986) ซึ่ง Folger และ Cropanzano (1998) กล่าวว่า การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เกี่ยวกับความยุติธรรมที่ได้รับจะแตกต่างกันไป ทั้งนี้เนื่องจากจะมีการเปรียบเทียบทางด้านสังคมกับ ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันกับตน และอาจเกิดปฏิกิริยาทางลบเมื่อพบว่าผลตอบแทนที่ได้รับนั้นไม่ ยุติธรรมหรือได้รับน้อยกว่าบุคคลที่เป็นคู่เปรียบเทียบ ในขณะเดียวกัน Luthans (1992) กล่าวว่า การ ที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานหนักกว่าผู้อื่นแต่กลับได้รับผลตอบแทนน้อยกว่า อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติ ในทางลบต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานของเขาได้ งานวิจัยของ Pillai, Scandura และ Williams (1999) พบว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและ ลูกน้อง ส่วนงานวิจัยของ Barling และ Phillips (1993) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมี ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในการบริหารงานของหัวหน้า สอดคล้อง กับงานวิจัยของ Tepper, Eisenbach และ Porter (1998) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมี ปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสัมพันธ์กับการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชา งานวิจัยของ Kanovsky และ Pugh (1994) อ้างถึงใน ภัทธฤณ พันธุ์สีดา, 2543) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา สามารถทำนายความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาได้ ซึ่งความ ไว้วางใจนี้เป็นส่วนหนึ่งของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (Liden and Maslyn, 1998)

นอกจากความยุติธรรมในองค์การจะส่งผลกระทบต่อความคิดและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานรวมถึง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานก็มี ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลเช่นเดียวกัน Rubin (1973 Quoted in Taylor, Peplau and Sears, 1997) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของพยาบาลในหน่วยงานหนึ่งๆนั้น ถ้าผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน ทั้งสองฝ่ายจะยอมรับความคิดเห็นและร่วมกัน ทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การได้ แต่ถ้าทั้งสองฝ่ายมีเจตคติหรือค่านิยมต่องานแตกต่างกัน ความขัดแย้งทางด้านความคิดและความไม่พึงพอใจกันจะเป็นผลตามมา การศึกษานี้สอดคล้องกับ รายงานของ Aron, Kalick และ Hamlington (1988 Quoted in Taylor, Peplau and Sears, 1997) ที่กล่าวว่า บุคคลที่มีความคล้ายคลึงทางด้านเจตคติระหว่างกันจะเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่ง สนับสนุนการรายงานของ Coming (1949 อ้างถึงใน พนิดา ผกานรินทร์, 2544) ที่ว่า สัมพันธภาพจะ เกิดได้ดีนั้นควรประกอบด้วยการมีเจตคติที่คล้ายคลึงกัน สำหรับการศึกษเกี่ยวกับความคล้ายคลึง ในเจตคติต่องานในประเทศไทย อโนรัตน์ เขียวคราม (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความ คล้ายคลึงในเจตคติต่องานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชากับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์

ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่าความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และจากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าการประเมินความคล้ายคลึงด้านเจตคติทั้งที่เป็นความคล้ายคลึงที่แท้จริง (Actual similarity) และความคล้ายคลึงตามการรับรู้ (Perceive similarity) ซึ่งทั้งสองอย่างมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จากการศึกษาที่ผ่านมาของ Wexley และคณะ (1980) Turban และ Jones (1988) และการศึกษาของ Murphy และ Ensher's (1999) พบว่า การรับรู้ความคล้ายคลึงในเจตคติเป็นตัวแปรสำคัญในการอธิบายการแลกเปลี่ยนได้มากกว่าความคล้ายคลึงที่แท้จริง ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ซึ่งเป็นการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ที่ได้กล่าวมาพบว่า งานวิจัยที่ศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความยุติธรรมในองค์การและความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานในองค์การพยาบาลยังมีจำกัด ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การ ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตลอดจนศึกษาความสามารถของตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ความยุติธรรมในองค์การกับความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน ในการพยากรณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าหากผู้บริหารการพยาบาลได้ทราบถึงระดับการแลกเปลี่ยนและปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการแล้ว ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้นี้ประกอบการบริหารงานของผู้บริหารการพยาบาลได้ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่ดีขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์

ต่อกัน ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

3. เพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ความยุติธรรมในองค์การและความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน ที่ร่วมทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

แนวเหตุผลสมมติฐานการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การ ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องของ Liden และ Maslyn (1998) ร่วมกับแนวคิดของ Scandura (1999) มาเป็นกรอบแนวคิด โดย Liden และ Maslyn กล่าวว่า การรับรู้ความคล้ายคลึง (Perceive similarity) ระหว่างบุคคลจะช่วยเพิ่มระดับความชอบพอ (Affection) ซึ่งกันและกันมากขึ้น ซึ่งองค์ประกอบของความชอบพอนี้ มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งจะทำให้สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องสูงขึ้น สำหรับความยุติธรรมในองค์การนั้นจะช่วยในการจำแนกแยกแยะ และสนับสนุนการมีหลายมิติของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง Scandura กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์การแบ่งเป็น 3 ชนิดคือ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งความยุติธรรมทั้ง 3 ชนิดนี้มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ศึกษาความยุติธรรมในองค์การ พบว่า มีผู้วิจัยหลายคนที่น่าสนใจ ศึกษาความยุติธรรมในองค์การ Tylir (1986 อ้างถึงใน Pillai, Scandural and Williams, 1999) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์การเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำ การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและประเมินประสิทธิภาพการทำงาน (Capabilities) ของตัวผู้นำเอง ตลอดจนให้อิสระในการตัดสินใจ หรือมีการควบคุมด้านการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงความยุติธรรมที่ผู้นำมีต่อเขา Folger และ Kanovsky (1989) กล่าวว่า การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมในการกำหนดค่าตอบแทน จะช่วยให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำมากขึ้น Graen และ Uhl-Bien (1995) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นคุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง คุณภาพของสัมพันธภาพที่อยู่ในระดับสูงจะทำให้หัวหน้าและลูกน้องเกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รวมถึงการที่ลูกน้องเกิดความซื่อสัตย์และไว้วางใจในตัวหัวหน้า

มากขึ้น ส่วน Tyler และ Caine (1981) กล่าวว่า หากผู้นำไม่สนใจหรือไม่เอาใจใส่ด้านความยุติธรรมเท่าที่ควร การต่อต้านในอำนาจของผู้นำอาจเกิดขึ้นได้

ความยุติธรรมในองค์การมีแนวความคิดแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural justices) และความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive justices) ความยุติธรรมด้านกระบวนการจะเกี่ยวข้องกับความยุติธรรมของกระบวนการในการตัดสินใจ ส่วนความยุติธรรมด้านผลตอบแทนจะเกี่ยวข้องกับความยุติธรรมที่ได้รับการจัดสรรจากบุคคลอื่น (Folger and Konovsky, 1989; Folger and Cropanzano, 1998) Pillai และ Williams (1996) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการเป็นส่วนหนึ่งของการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange) ส่วนความยุติธรรมด้านผลตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งของการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic exchange) และเนื่องจากการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมี 2 องค์ประกอบเช่นกันคือ การแลกเปลี่ยนทางสังคมและการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ ดังนั้นการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง จึงเกี่ยวข้องกับความยุติธรรมด้านกระบวนการและความยุติธรรมด้านผลตอบแทน นอกจากนี้ผลงานการวิจัยของ Alexander และ Ruderman (1987) และผลงานการวิจัยของ Manogran และคณะ (1994 อ้างถึงใน Pillai, scandura and Williams, 1999) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ส่วนงานวิจัยของ Pillai, Scandura และ Williams (1999) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง กับความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจในงาน ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน 5 ประเทศ ได้แก่ ประเทศ ออสเตรเลีย อินเดีย โคลัมเบีย สหรัฐอเมริกาและตะวันออกกลาง ในรูปแบบของ Path analysis ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการได้ทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่าง หัวหน้าและลูกน้อง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในประเทศต่างๆดังนี้ (ตะวันออกกลาง $R^2 = 0.43$, โคลัมเบีย $R^2 = 0.44$, ออสเตรเลีย $R^2 = 0.53$, สหรัฐอเมริกา $R^2 = 0.49$) สำหรับประเทศอินเดีย พบว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการไม่มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง นอกจากนี้พบว่า มีความสัมพันธ์ทางตรงและความสัมพันธ์ทางอ้อมผ่านความยุติธรรมด้านผลตอบแทน การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องไปยังความพึงพอใจในงาน ซึ่งแสดงว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

จากการศึกษาสัมพันธภาพในองค์การพบว่าผู้ปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพของการแลกเปลี่ยนทางสังคมอย่างน้อยที่สุด 2 ประการคือ ประการแรกกับผู้บังคับบัญชาของตนและประการที่สองกับองค์การของตน (Masterson, Lewis and Taylor, 2000) Tepper และ Eisenbach (1998) กล่าวว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าคุณได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม

ในระหว่างที่ร่วมปฏิบัติด้วยกันเรียกว่า ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactional justice) ซึ่งความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันนี้ เป็นคุณภาพของการได้รับการปฏิบัติจากบุคคลอื่น ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันถือได้ว่าเป็นความยุติธรรมชนิดที่ 3 ของความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งมีความแตกต่างไปจากความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Folger and Cropanzano, 1998) งานวิจัยของ Manogran และคณะ (1994) พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นตัวกลางที่เป็นผลมาจากความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งแสดงว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนกับผู้บังคับบัญชาของเขาและองค์การ (Masterson et al., 2000)

งานวิจัยของ Masterson และคณะ (2000) ได้บูรณาการแนวความคิดด้านความยุติธรรมและการแลกเปลี่ยนทางสังคมเข้าด้วยกัน โดยศึกษาผลของความยุติธรรมด้านกระบวนการและความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ผลการศึกษาพบว่าความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าความสัมพันธ์ ($r = .67$ และ $.38$ ตามลำดับ)

ดังนั้นจากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ช่วยและพยาบาลประจำการ

สำหรับการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน Byrne (1971) กล่าวว่า ความคล้ายคลึงของแต่ละบุคคลบนมิติของ ทัศนคติ บุคลิกภาพ และปัจจัยส่วนบุคคล มีความเกี่ยวข้องกับการดึงดูดความสนใจระหว่างบุคคล (Interpersonal attraction) และความชื่นชอบ (Liking) ซึ่งระดับของการดึงดูดความสนใจระหว่างบุคคลและความชื่นชอบนี้ บ่อยครั้งที่หมายถึงความชอบพอ (Affection) ซึ่ง Zajonc (1980) กล่าวว่า ความชอบพอเป็นองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล Dienesch และ Liden (1986) กล่าวว่า องค์ประกอบของความชอบพอเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ดังนั้นถ้าหัวหน้าและลูกน้องได้รับรู้ความคล้ายคลึงที่แต่ละฝ่ายมีต่อกัน จะนำไปสู่ความชอบพอและยกระดับสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน (Liden, Wayne and Stiwell, 1993)

Liden, Wayne และ Stiwell (1993) ได้ทำการศึกษาระยะยาว เรื่องการพัฒนาคุณภาพ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ในผู้ปฏิบัติงาน 82 คน รวมกันหัวหน้างานเป็น 166 คน โดยศึกษาการรับรู้ความคล้ายคลึงด้านเจตคติกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความคล้ายคลึงด้านเจตคติมีความสัมพันธ์และร่วมทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($R^2 = .59$) โดยพบว่า การรับรู้ของลูกน้องที่รู้ว่าตนมีความคล้ายคลึงกับหัวหน้าในด้านเจตคติต่องาน จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องที่ 2 สัปดาห์ และ 6 สัปดาห์แรกของการทำงานร่วมกันกับหัวหน้า Phillips และ Bedeian (1994) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน ของผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพแบบเปิดเผยของผู้ตาม (Follower extraversion) อำนาจในการควบคุมตนเอง (Locus of control) ความต้องการในการเติบโต (Growth need strength) กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 84 คนและหัวหน้าจำนวน 12 คน ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ทางภาคใต้ของสหรัฐ ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ของผู้นำเกี่ยวกับความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานของผู้นำและผู้ตาม และบุคลิกภาพแบบเปิดเผยของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมากที่สุด ($r = .26$, $P < .05$)

ดังนั้นจากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า

2. ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตาม การรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยและ พยาบาลประจำการ

จากผลการวิจัยที่กล่าวมา จะเห็นว่าความยุติธรรมในองค์การและความคล้ายคลึงในเจตคติ ต่องาน มีความสามารถในการทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องได้ร้อยละ 44 และ ร้อยละ 59 ตามลำดับ ดังนั้นในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงนำปัจจัยทั้งสองมาร่วมกันพยากรณ์การแลกเปลี่ยน ระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โดยตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า

3. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ สามารถ ร่วมกันทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความยุติธรรมในองค์การ ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกศึกษาในกลุ่มเดียวคือตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ทั้งนี้เนื่องจากความยุติธรรมในองค์การเป็นสิ่งที่พยาบาลประจำการสามารถรับรู้ได้โดยตรง เพราะเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวพยาบาลเอง ถ้าให้หัวหน้าหอผู้ป่วยร่วมประเมินด้วยอาจเกิดความลำเอียงได้ ส่วนความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ เป็นสิ่งที่พยาบาลประจำการสามารถรับรู้ได้จากการทำงานร่วมกัน ตลอดจนจากการมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับหัวหน้าหอผู้ป่วยของตน นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยสนับสนุนว่า การรับรู้ความคล้ายคลึงสามารถพยากรณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องได้ดีกว่าความคล้ายคลึงที่แท้จริง เช่นงานวิจัยของของ Wexley และคณะ (1980) งานวิจัยของTurban และ Jones (1988) และการศึกษาของ Murphy และ Ensher (1999) ส่วนงานวิจัยของ Liden, Wayne และ Stiwell (1993: 667, 670) พบว่า การรับรู้ของหัวหน้าว่ามีความคล้ายคลึงกับลูกน้องด้านเจตคติต่องาน ไม่สามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องตามการรับรู้ของลูกน้องได้ แต่การรับรู้ของลูกน้องว่ามีความคล้ายคลึงกับหัวหน้าด้านเจตคติต่องาน สามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องตามการรับรู้ของลูกน้องได้ ดังนั้น Liden, Wayne และ Stiwell จึงสรุปในงานวิจัยไว้ว่า ในการประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องนั้น ต้องมีการประเมินการรับรู้การแลกเปลี่ยนจากแหล่งเดียวกัน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการ แลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ดังนั้นจึงได้วัดความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการแต่เพียงกลุ่มเดียว นอกจากนี้ยังมีแนวคิดสนับสนุนจาก Gerstner และ Day (1997) ซึ่งทำการวิจัยแบบวิเคราะห์ห่อหุ้ม (Meta - Analysis) พบว่า ถ้าจะประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งของคู่หัวหน้าและลูกน้อง ให้เลือกประเมินตามการรับรู้ของลูกน้องจะเหมาะสมกว่า

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษา การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการเพียงกลุ่มเดียว เนื่องจากมีงานวิจัยสนับสนุนว่าการรับรู้การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องไม่มีความแตกต่างกัน เช่นงานวิจัยของ Deluga (1998), Dockery และ Steiner (1990), Lee (1997) และ อโนรัตน์ เขียวคราม (2544) เป็นต้น

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดให้กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพประจำการที่มีประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบันมาไม่น้อยกว่า 1 ปี เนื่องจากมีแนวคิดสนับสนุนจากการวิจัยแบบวิเคราะห์ห่อภิมาณของ Gerstner และ Day (1997) ซึ่งได้ทำการศึกษารวบรวมและวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง และพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจะเกิดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปอย่างน้อย 9 เดือน และมีงานวิจัยบางเรื่องพบว่า จะเกิดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป 3 ปี แต่งานวิจัยของ Liden, Wayne และ Stiwell (1993) พบว่า ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยพบว่า สัมพันธภาพในการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป 2 สัปดาห์ และ 6 สัปดาห์ ในการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง แต่จะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป 6 เดือน ซึ่ง Gerstner และ Day ได้อธิบายไว้ว่า ในระยะเวลาดังกล่าว เป็นระยะที่ยังใหม่และยังไม่มั่นคงของสัมพันธภาพ ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการประเมินการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในระยะเวลา 6 เดือนของการทำงานร่วมกันจึงค่อนข้างน้อยเกินไป และจากลักษณะงานของพยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาใหม่ในประเทศไทย ที่ต้องมีการฝึกทดลองงานในระยะ 6 เดือนแรกของการเข้ามาทำงาน โดยอาจมีการทดลองหรือหมุนเวียนงานในแผนกต่างๆก่อนที่จะตัดสินใจลงปฏิบัติงานในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งอย่างแท้จริง ซึ่งระยะเวลาดังกล่าวจำเป็นต้องใช้เวลา จึงอาจทำให้พยาบาลประจำการและหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน มีเวลาในการปฏิสัมพันธ์ต่อกันน้อยหรือไม่เพียงพอที่จะประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างกันได้ และเมื่อพิจารณาประกอบกับการประเมินการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของพยาบาลประจำการ ที่ต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรในการประเมินเกี่ยวกับเรื่องผลตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ การตัดสินใจต่างๆ ตลอดจนการได้รับการปฏิบัติต่างๆจากหน่วยงานและจากหัวหน้าหอผู้ป่วยของตน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าการกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพประจำการ ที่มีประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบันมาไม่น้อยกว่า 1 ปี มีความเหมาะสมที่สุดในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้ของพยาบาลประจำการว่า ได้รับความเป็นธรรม เสมอภาค เท่าเทียมและเหมาะสมจากหน่วยงานหรือหัวหน้าหอผู้ป่วยของตน ในด้านผลตอบแทนจากการทำงาน ด้านกระบวนการในการพิจารณาให้ค่าตอบแทน หรือประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านพฤติกรรมที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติต่อตน ซึ่งสามารถวัดได้โดยเครื่องมือวัด

ความยุติธรรมในองค์การ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดของ Folger และ Cropanzano (1998) ซึ่งได้แบ่งความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 3 ด้านดังนี้

1. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่พยาบาลประจำการมีต่อหน่วยงานหรือหัวหน้าหอผู้ป่วยในเรื่อง เงินเดือนและขั้นเงินเดือนที่ได้รับ ค่าตอบแทนจากการขึ้นเวร ป้าย-ดึก รางวัลและสวัสดิการต่างๆ ว่ามีความเหมาะสมและเป็นธรรม

2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่พยาบาลประจำการมีต่อเกณฑ์หรือวิธีการต่างๆ ที่หน่วยงานหรือหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ประกอบการตัดสินใจ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง การศึกษาต่อ อบรม ดูงาน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน โดยมีความคิดเห็นว่า เกณฑ์หรือวิธีการที่ใช้มีความเหมาะสม ไม่ลำเอียง เป็นที่น่าเชื่อถือ

3. ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่พยาบาลประจำการมีต่อหัวหน้าหอผู้ป่วย ในเรื่อง กริยา ท่าทาง การแสดงออก หรือพฤติกรรมที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ปฏิบัติต่อตน ด้วยความเห็นใจ สุภาพ อ่อนโยน ให้การยอมรับ ตลอดจนได้รับข้อมูลข่าวสาร คำอธิบายชี้แจงเหตุผลในการตัดสินใจต่างๆ จากหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างชัดเจน เพียงพอ ไม่ปิดบัง

ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่ามีความคิด ความรู้สึกและแนวโน้มพฤติกรรมในการทำงานที่ใกล้เคียงกับหัวหน้าหอผู้ป่วยของตน ในด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ด้านบรรยากาศการทำงานในองค์การ และด้านรับรู้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในงาน ซึ่งสามารถวัดได้โดยใช้เครื่องมือที่ผู้วิจัยดัดแปลงมาจากแบบวัดความคล้ายคลึง (Member-perceived similarity with the leader) ของ Liden, Wayne และ Stilwell (1993) และแบบวัดความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานของ อโนรัตน์ เชี่ยวคราม (2544) ซึ่งแบ่งความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานออกเป็น 3 ด้านดังนี้

1. ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่าตนมีความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมการทำงานใกล้เคียงกับหัวหน้าหอผู้ป่วยในเรื่อง มีความยินดีที่จะเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ยินดีทำงานล่วงเวลาเมื่อจำเป็น และยินดีทำงานอย่างเต็มที่แม้จะได้รับมอบหมายงานมากขึ้น

2. ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานด้านบรรยากาศการทำงานในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่า มีความคิด ความรู้สึกใกล้เคียงกับหัวหน้าหอผู้ป่วยว่า ภายในหน่วยงานมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ตนและหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสามารถในการทำงาน และงานที่ทำในปัจจุบันจะทำให้ตนและหัวหน้าหอผู้ป่วยประสบความสำเร็จในอาชีพ

3. ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานด้านรับรู้การเปลี่ยนแปลงต่างๆในงาน หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่าตนมีความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมการทำงาน ใกล้เคียงกับหัวหน้าหอผู้ป่วยในเรื่อง ความพร้อมและยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นและคำติชมในเรื่องงานจาก ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการทำงาน

การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ หมายถึง ระดับการรับรู้ของพยาบาลประจำการ เกี่ยวกับรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้าหอผู้ป่วยของตนว่ามีมากน้อยเพียงใด ใน 4 ด้านคือ ความชอบพอ ความจงรักภักดี การร่วมกันสร้างผลงาน และการนับถือในความเป็นวิชาชีพ ซึ่งสามารถวัดได้โดยเครื่องมือวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องของจันทรืพา ทัดภูธร (2543) ซึ่งแบ่งรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้าหอผู้ป่วย ออกเป็น 4 ด้านคือ

1. ความชอบพอ หมายถึง ความรู้สึกของพยาบาลประจำการที่มีต่อหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นความรู้สึกในด้านบวก เป็นมิตร ชื่นชอบ รักใคร่ และประทับใจ

2. ความจงรักภักดี หมายถึง ความรู้สึกที่พยาบาลประจำการมีต่อหัวหน้าหอผู้ป่วย ในลักษณะของความต้องการที่จะช่วยเหลือ หรือปกป้องหัวหน้าหอผู้ป่วยจากข้อกล่าวหาของบุคคลอื่นในแง่ลบ รวมถึงความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้าหอผู้ป่วยว่ามีความเข้าใจในปัญหาและความต้องการของตน ตลอดจนยินดีที่จะทำงานหนักเพื่อหัวหน้าหอผู้ป่วย

3. การร่วมสร้างผลงาน หมายถึง ความรู้สึกของพยาบาลประจำการ ที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานของตน ในลักษณะเต็มใจและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน และรวมถึงการรับรู้ร่วมกันกับหัวหน้าหอผู้ป่วยในการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยมีการแสดงออกทั้งในด้านความรู้สึกและพฤติกรรม

4. การนับถือในความเป็นวิชาชีพ หมายถึง ความรู้สึกของพยาบาลประจำการที่มีต่อหัวหน้าหอผู้ป่วยของตนในเรื่อง การยอมรับความสามารถในการทำงาน ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย การเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการประกอบวิชาชีพ รวมถึงการรับรู้จากบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับ ระดับความมีชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือในผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อได้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การ ความคล้อยคลึงในเจตคติต่องาน กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ตลอดจนศึกษาตัวแปรที่สามารถร่วมทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โดยผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในองค์การ ความคล้อยคลึงในเจตคติต่องานและการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง จากฐานข้อมูล ABI, DAO และ EBSCO ตั้งแต่ปี ค.ศ 1980 – 2001 ตลอดจนเอกสารวิชาการและวิทยานิพนธ์ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ และด้านบริหารการพยาบาล โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง
 - 1.1 ความหมายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง
 - 1.2 แนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง
 - 1.3 ขั้นตอนการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง
 - 1.4 วิวัฒนาการของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง
 - 1.5 มิติของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง
 - 1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 1.7 การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในบริบทวิชาชีพพยาบาล
2. แนวคิดความยุติธรรมในองค์การ
 - 2.1 ความหมายความยุติธรรมในองค์การ
 - 2.2 เป้าหมายความยุติธรรมในองค์การ
 - 2.3 แนวคิดความยุติธรรมด้านผลตอบแทน
 - 2.4 แนวคิดความยุติธรรมด้านกระบวนการ
 - 2.5 แนวคิดความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
 - 2.6 ความยุติธรรมในองค์การกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง
 - 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. แนวคิดเกี่ยวกับเจตคติและความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน
 - 3.1 ความหมายของเจตคติ
 - 3.2 เจตคติต่องาน
 - 3.3 องค์ประกอบของเจตคติต่องาน
 - 3.4 ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง
 - 3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
5. หัวหน้าหอผู้ป่วย
6. พยาบาลวิชาชีพ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (Leader - Member Exchange Theory; LMX)

การปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์กรหนึ่งนั้น สัมพันธภาพในการทำงานนับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Arnold, Robertson and Cooper, 1991) แนวคิดการแลกเปลี่ยนหัวหน้าและลูกน้องเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่กำลังได้รับความสนใจในปัจจุบัน เพราะเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกผูกพัน รักใคร่ ชื่นชอบ ซื่อสัตย์ จงรักภักดี ให้ความนับถือ ตลอดจนร่วมแรงร่วมใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาของตน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษาว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสัมพันธภาพที่มีลักษณะดังกล่าว ดังที่ได้กล่าวมา

1.1 ความหมาย การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

Scandura, Graen และ Novak (1986 อ้างถึงใน อโนรัตน์ เขียวคราม, 2544) ให้ความหมายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องว่า เป็นระบบซึ่งประกอบด้วยความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของทั้งสองฝ่าย และเป็นรูปแบบพฤติกรรมของสมาชิกซึ่งมีผลกระทบซึ่งกันและกันกล่าวคือเมื่อคู่สมาชิกคนใดคนหนึ่งเปลี่ยนพฤติกรรมไปจะเป็นผลให้การแลกเปลี่ยนของทั้งสองฝ่ายเปลี่ยนไปด้วยการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นอยู่เรื่อยๆ เมื่อรูปแบบพฤติกรรมของสมาชิกเปลี่ยนแปลงไป

Plunkett (1992: 340-341) ให้ความหมายว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องหมายถึง ลักษณะที่ผู้บังคับบัญชามีการแลกเปลี่ยนหรือมีการแสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนแต่ละคนแตกต่างกันไป

Wayne และ Green (1993: 1433) ให้ความหมาย การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องว่า เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อกัน

Martin, Taylor, O'Reilly และ Mclaurin (1999) ให้ความหมายว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องหมายถึง สัมพันธภาพที่แตกต่างกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

Pillai, Scandura และ Williams (1999) ให้ความหมาย การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องว่า เป็นคุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเกี่ยวข้องกับ

กับผลลัพธ์หลายอย่าง โดยอยู่บนพื้นฐานของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกัน มีความไว้วางใจกัน และมีความชื่นชอบซึ่งกันและกัน

Truckenbrodt (2000) ให้ความหมายว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องเป็นลักษณะของสัมพันธภาพแบบสองทางระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โดยหัวหน้าจะมีการปฏิบัติต่อลูกน้องในระดับที่แตกต่างกัน และลูกน้องจะปฏิบัติต่อหัวหน้าโดยปฏิบัติตามความสอดคล้องที่เกิดขึ้น

จันทร์พา ทัดภูธร (2543) ให้ความหมายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจากการใช้แนวคิดของ Liden และ Maslyn (1998) ว่าเป็นความรู้สึกของลูกน้องเกี่ยวกับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องใน 4 ด้านคือ ความชอบพอ ความจงรักภักดีต่อหัวหน้างาน การร่วมสร้างผลงาน และการให้ความนับถือในความเป็นมืออาชีพของหัวหน้า

อนิรัตน์ เขียวคราม (2544) ให้ความหมายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจากการใช้แนวคิดของ Liden และ Maslyn (1998) ว่าเป็นรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วยด้านต่างๆ 4 ด้านคือ

1. ความชอบพอ (Affection) คือความรู้สึกทางบวกที่มีต่อกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความชอบและความประทับใจ
2. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือการแสดงออกซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านการช่วยเหลือและการปกป้องในด้านต่างๆ
3. การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) คือการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อบรรลุความสำเร็จในเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ
4. การให้ความนับถือในความเป็นมืออาชีพ (Professional respect) คือความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านความสามารถและทักษะในการทำงาน

จากความหมาย การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เป็นลักษณะสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล โดยมีรูปแบบของการแลกเปลี่ยนใน 4 ลักษณะคือ ความชอบพอ ความจงรักภักดี การร่วมสร้างผลงานและการนับถือในความเป็นวิชาชีพ

1.2 แนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (Leader-Member Exchange; LMX) เป็นแนวคิดที่ได้มีการพัฒนามานานกว่า 25 ปี แนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การที่เป็นทางการ (Pillai, Scandura and Williams, 1999; Graen and Cashman, 1975) การแลกเปลี่ยน (Exchange) ในแนวคิดนี้ มีความหมายเดียวกันกับคำว่า สัมพันธภาพ (Relations) ซึ่งอาจมีการใช้สลับกันไปมาได้ (Phillips and Bedeian, 1994) แนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เป็นแนวคิดที่ Graen และผู้ร่วมงานได้พัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎีความสัมพันธ์รายคู่แนวตั้ง (Vertical Dyad Linkage Theory: VDL) คำว่า รายคู่แนวตั้ง หมายถึง หัวหน้ากับลูกน้องแต่ละคน โดยในระยะแรกใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีบทบาท (Dienesch and Liden, 1986: 618) นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ยังมีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory)

การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมีแนวคิดหลักว่า ผู้นำหรือหัวหน้าแต่ละคนจะไม่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทุกคนในรูปแบบเดียวกันทั้งหมด แต่จะมีการพัฒนาชนิดของความสัมพันธ์หรือชนิดของการแลกเปลี่ยนในสองลักษณะคือ ความสัมพันธ์ในลักษณะแรกจะอยู่บนพื้นฐานข้อตกลงหรือสัญญาการจ้างงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งจะก่อให้เกิดคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในระดับต่ำหรือเรียกว่าความสัมพันธ์แบบ “ กลุ่มพวกเขา ” (out-group) ส่วนความสัมพันธ์ในลักษณะที่สองจะมีลักษณะของความไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเคารพ ความชื่นชอบ และมีการตอบแทนซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการให้รางวัลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งจะก่อให้เกิดคุณภาพการแลกเปลี่ยนในระดับสูง หรือเรียกว่าความสัมพันธ์แบบ “ กลุ่มพวกเรา ” (in-group) (Dienesch and Liden, 1986; Liden and Maslyn, 1998) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างกันว่าอยู่ในระดับสูงหรือต่ำ (Graen, Novak and Sommerkamp 1982, Graen and Uhl-Bien, 1995 อ้างถึงใน อโนรัตน์ เขียวคราม, 2544)

เนื่องจากแนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ดังนั้นจึงได้นำเสนอแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคมพอสังเขป ดังนี้ Graen และ Scandura (1987: 182) กล่าวว่า สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนทางสังคม ที่แต่ละฝ่ายจะต้องมีการเสนอบางสิ่งบางอย่างที่อีกฝ่ายเห็นว่ามีความคุ้มค่า และ

แต่ฝ่ายต้องเห็นว่าการแลกเปลี่ยนเหล่านั้นอยู่บนเหตุผลของความเท่าเทียมหรือยุติธรรม สัมพันธภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจะแสดงให้เห็นในลักษณะของทรัพยากรที่เป็น วัตถุประสงค์ สิ่งของ ข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนของทั้งสองฝ่าย การรับรู้คุณค่าเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนทั้งที่สามารถสัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ สัมพันธภาพของการแลกเปลี่ยนที่อยู่ในระดับสูงขึ้น สามารถประเมินได้จากผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน (Dienesch and Liden, 1986; Liden, Sparrowe and Wayne, 1997)

Wayne และ Green (1993) ได้กล่าวถึงลักษณะการแลกเปลี่ยนในกลุ่มพวกเขา (in-group) และกลุ่มพวกเขา (out-group) ว่ามีความคล้ายคลึงกับแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic exchange) และการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange) การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการผูกพันกันโดยสัญญาจ้างงาน ซึ่งรวมถึงการบริการของสมาชิกในการแลกเปลี่ยน ซึ่งมีการระบุภาระหน้าที่ของสมาชิกไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นสภาวะการณ์ในการแลกเปลี่ยนจึงสามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องหยุดอยู่บนความไว้วางใจกันระหว่างบุคคล (Interpersonal trust) สมาชิกจะมีการปฏิบัติงานโดยไม่มีผลลัพธ์หรือรางวัลพิเศษ ซึ่งลักษณะการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้าในกลุ่มพวกเขาและกลุ่มพวกเรานั้น พบว่าการแลกเปลี่ยนในกลุ่มพวกเขาเป็นสิ่งที่หัวหน้าปฏิบัติต่อลูกน้องของตนโดยขึ้นอยู่กับสัญญาการจ้างงานที่เป็นทางการ หัวหน้าสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามสัญญาการจ้างงานโดยไม่เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนทางสังคมในระดับย่อย แต่สำหรับการแลกเปลี่ยนในกลุ่มพวกเขา หัวหน้าจะไม่ปฏิบัติตามรูปแบบสัญญาการจ้างงานแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะมีการปฏิบัติโดยมีการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลหรือมีการแลกเปลี่ยนทางสังคมร่วมด้วย (Dienesch และคณะ, 1975) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการแลกเปลี่ยนใน “กลุ่มพวกเขา “ จะมีลักษณะของการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ ส่วนการแลกเปลี่ยนใน “ กลุ่มพวกเรา “ จะมีลักษณะของการแลกเปลี่ยนทางสังคม

Blau (1964 อ้างถึงใน จันทรพา ทัดภูธร, 2543) ได้อธิบายความแตกต่างระหว่าง การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและการแลกเปลี่ยนทางสังคม ไว้ว่า การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจจะเกี่ยวข้องกับค่าจ้าง ผลประโยชน์ต่างๆที่บุคคลได้รับตามกฎหมายเกี่ยวกับแรงงาน โดยมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ส่วนการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น เช่น การช่วยเหลือกันและกัน การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารของคนในองค์กร การแสดงความเห็นอกเห็นใจและการให้ความร่วมมือ ซึ่งภาระติดพัน (obligation) ที่มีอยู่ของฝ่ายรับไม่ได้ถูกกำหนดเอาไว้อย่างชัดเจนดังเช่นการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ แต่อยู่บนพื้นฐานของการไว้น้ำใจ (trust) ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ให้ความช่วยเหลือแก่อีกฝ่าย ฝ่ายที่ให้ความช่วยเหลือไปมีความเชื่อว่าฝ่ายรับจะตอบแทนกลับมา

Wayne และ Green (1993) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องกับพฤติกรรมของลูกน้องว่าเป็นกฎของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Norm of reciprocity) กล่าวคือ เมื่อหัวหน้าได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือลูกน้อง ในลักษณะการแลกเปลี่ยนแบบ “กลุ่มพวกเรา” แล้วลูกน้องจะเกิดความรู้สึกกตัญญูต่อหัวหน้าและรู้สึกว่าต้องตอบแทนหัวหน้า ดังนั้นการแลกเปลี่ยนในลักษณะนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อกันและกันทั้งสองฝ่าย

การอธิบายเกี่ยวกับความเต็มใจของสมาชิกกลุ่ม ที่มีต่อการยอมรับความต้องการในบทบาท (Role requests) และอะไรที่ถูกคาดหวังจากผู้จ้างงาน สามารถอธิบายโดยแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่ Blau (1964) อธิบายไว้ว่า สมาชิกจะใช้เวลาและความพยายามเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการในบทบาทของหัวหน้า และมีความคาดหวังว่าหัวหน้าจะให้อะไรตอบแทนแก่ตน เมื่อหัวหน้าและลูกน้องมีการตอบแทนซึ่งกันและกันแล้ว จะเกิดการพัฒนาความไว้วางใจกันขึ้นและเกิดการแลกเปลี่ยนทางสังคมขึ้นมา ดังนั้นการมองภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องว่าเป็นการแลกเปลี่ยนทางสังคม จะแสดงให้เห็นในการปฏิบัติงานระยะแรกของคู่หัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับชนิดของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องที่ได้พัฒนาต่อจากนั้น

นอกจากนี้การอธิบายแนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีบทบาท สามารถอธิบายได้ในขั้นตอนของ Role making process โดย Graen และเพื่อนร่วมงาน (1976), Graen และ Cushman (1975) ได้ประยุกต์โมเดล Role episode จาก Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek และ Rosenthal (1964) เพื่ออธิบายรูปแบบของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ดังนั้นการปฏิบัติงานของลูกน้องจึงมีบทบาทสำคัญในขบวนการของ Role making process (Dienesch and Liden, 1986; Graen and Scandura, 1987) โดยทฤษฎีบทบาทได้อธิบายไว้ว่า หัวหน้าจะมีการประเมินลูกน้องของตนโดยการมอบหมายงานต่างๆให้ทำตามลำดับขั้นของการกระทำตามบทบาท (Role making episodes) ซึ่งระดับการยินยอมของลูกน้องที่จะปฏิบัติตามความต้องการในงานของหัวหน้านี้ เป็นตัวกำหนดชนิดของสัมพันธภาพในการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องขึ้นมา การกำหนดชนิดของสัมพันธภาพในการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องได้ขยายออกไปสู่ประเด็นการตอบแทนของหัวหน้ากับทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับงานเช่น การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ลูกน้อง การมอบหมายงานที่ทำทนาย การให้อิสระในการทำงาน (Autonomy) การจัดหาทรัพยากรโดยหัวหน้า ซึ่งจะมีผลสะท้อนกลับต่อพฤติกรรมในการทำงานของลูกน้องซึ่งเป็นตัวแทนของการแลกเปลี่ยน การแลกเปลี่ยนเหล่านี้จะถูกจำกัดโดยผลประโยชน์ที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน (Work – related commodities) (Liden and Maslyn ,1998) ซึ่งแนวคิดนี้ สนับสนุนงานวิจัยของ

Kell และ Dansereau (1995 อ้างถึงใน จันทร์พา ทัดภูธร, 2543) ที่ได้ศึกษาการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในมิติภาวะผู้นำของหัวหน้า (Leadership) และการให้อำนาจลูกน้องของหัวหน้า (Empowerment) การศึกษาครั้งนี้พบว่า สำหรับ “กลุ่มพวกเรา” หัวหน้ามีแนวโน้มสูงที่จะใช้เทคนิคการบริหารงานแบบผู้นำ เช่น ให้อำนาจและให้อิสระแก่ลูกน้องในการทำงาน แต่ใน “กลุ่มพวกเขา” หัวหน้ามักใช้เทคนิคการควบคุมงาน โดยทำตามกฎระเบียบของงาน นอกจากนี้พบว่า คุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องใน “กลุ่มพวกเรา” จะอยู่ในระดับสูง โดยสังเกตจากการที่หัวหน้าและลูกน้องมีปัญหาน้อยมากในการทำงานติดต่อสื่อสารกัน และลูกน้องมักจะแสดงความพึงพอใจในตัวหัวหน้า

1.3 ขั้นตอนการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเกิดขึ้นโดยเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนาบทบาท ซึ่งกระบวนการพัฒนาบทบาทที่เป็นทางการสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะดังนี้ (Graen and Scandura, 1987 quoted in Lord and Maher, 1991: 124; Graen and Uhl – Bien, 1991 quoted in Yukl, 1998: 151)

ระยะที่ 1 ระยะเข้ารับบทบาท (Role-taking) ระยะนี้เป็นระยะที่สมาชิกใหม่เข้ามาในองค์กร โดยหัวหน้าจะมีการสื่อสารและประเมินความสามารถของลูกน้องและมอบหมายบทบาทแก่ลูกน้อง กำหนดว่าลูกน้องต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง ลูกน้องจะแสดงบทบาทตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้า ในระยะนี้หัวหน้าและลูกน้องจะต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกันว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นและต้องการการยอมรับอย่างไร

ระยะที่ 2 ระยะสร้างบทบาท (Role-making) เป็นระยะที่หัวหน้าและลูกน้องมีการพัฒนาปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยมีการเจรจาต่อรองอย่างไม่เป็นทางการ สมาชิกแต่ละคนจะเริ่มสร้างบทบาทของตนเอง ในระยะนี้เองที่ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์และความนับถือซึ่งกันและกัน ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อการเกิดสัมพันธภาพที่ดีของหัวหน้าและลูกน้องในอนาคต ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อเจตคติของหัวหน้าและลูกน้องแต่ละคนรวมถึงพฤติกรรม

ระยะที่ 3 การแสดงบทบาทประจำ (Role-routinization) เป็นระยะที่รูปแบบของการแลกเปลี่ยนจะปรากฏออกมาและดำเนินอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งกลายเป็นบทบาทประจำ การแลกเปลี่ยนในขั้นตอนนี้จะเปลี่ยนเป็นความสนใจระหว่างกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน

1.4 วิวัฒนาการของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

Gerstner และ David (1997) กล่าวว่า ยังมีความคลุมเครือบางประการเกี่ยวกับลักษณะโครงสร้างแนวคิด (Nature of the construct) ของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ (Unresolved) เช่น การวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง และความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องกับตัวแปรอื่นๆ ในองค์การ ความคลุมเครือนี้ส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมีวิวัฒนาการของการพัฒนาแนวคิดขึ้นตามลำดับ ซึ่ง Graen และ Uhl-Bien (1995 Quoted in Gerstner and David, 1997) ได้แบ่งวิวัฒนาการ (Evolution) ของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องออกเป็น 4 ระยะคือ

1. ระยะของสัมพันธภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Work socialization) และสัมพันธภาพรายคู่แนวตั้ง ซึ่งเน้นที่การค้นพบเกี่ยวกับคู่ของหัวหน้าและลูกน้องที่มีความแตกต่างกัน เช่นความแตกต่างใน “ กลุ่มพวกเรา ” กับ “ กลุ่มพวกเขา ”
2. ระยะเน้นคุณภาพของสัมพันธภาพและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
3. ระยะเข้าถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง Partnership ของคู่หัวหน้าและลูกน้อง
4. ระยะที่เกี่ยวข้องกับระบบที่มีระดับ เช่นมีการขยายหรือพัฒนาจากคู่หัวหน้าและลูกน้องไปสู่กลุ่มและเครือข่าย

Graen และ Uhl-Bien กล่าวว่า สำหรับในระยะที่ 2 ที่เน้นคุณภาพของสัมพันธภาพและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ โดยงานวิจัยส่วนใหญ่จะมีการประเมินปัจจัยที่คิดว่าจะช่วยสนับสนุนต่อการเกิดคุณภาพของการแลกเปลี่ยนในระดับที่สูงขึ้น และมีการวิเคราะห์การเชื่อมต่อของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องและผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่มักปรากฏขึ้นในระยะที่สองของการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง และสามารถเป็นที่ยอมรับได้ว่าในระยะที่สองนี้มีความเป็นไปได้ที่จะอธิบายพฤติกรรมของผู้นำในองค์การที่ซับซ้อน เนื่องจากงานวิจัยส่วนใหญ่ต้องการที่จะเข้าใจสิ่งที่ขยายออกไป (Extensions) ของแนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องได้อย่างชัดเจนขึ้น

1.5 มิติของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (Multidimension of leader-member exchange)

แนวคิดทฤษฎีได้สนับสนุนว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมีหลายมิติ โดยเกิดจากทฤษฎีบทบาทและทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม Dienesch และ Liden (1986) ได้เสนอว่า

ถึงแม้พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานจะถูกเน้นโดย Graen และเพื่อนร่วมงานว่ามีความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง แต่อาจมีการพัฒนาและมีความยั่งยืนในหลายแนวทาง โดย Dienesch และ Liden ได้อธิบายให้เห็นว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจะอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับการแลกเปลี่ยน 3 ประการคือ การร่วมกันสร้างผลงาน (Labeled contribution) ความจงรักภักดีที่มีต่อกัน (Labeled loyalty) และความชอบพอกันอย่างจริงใจ (Labeled affection) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องตามแนวคิดของ Dienesch และ Liden (1986) มี 3 มิติดังนี้

1. การร่วมสร้างผลงาน (Contribution) การร่วมสร้างผลงานเป็นการรับรู้เกี่ยวกับ จำนวนทิศทางและคุณภาพของกิจกรรมการเรียนรู้งานที่สมาชิกแต่ละคนแสดงออกไปยังเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและมีความหมาย การร่วมสร้างผลงานระหว่างหัวหน้าและลูกน้องได้เน้นไปที่พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานของสมาชิก สมาชิกผู้ซึ่งการทำงานเป็นที่ประทับใจของหัวหน้า จะได้รับทรัพยากรและการสนับสนุนซึ่งจะช่วยยกระดับการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป นอกจากนี้สมาชิกผู้ซึ่งมีคุณภาพการแลกเปลี่ยนในระดับสูง จะเข้าไปมีส่วนร่วมในงานและหน้าที่ซึ่งอยู่นอกเหนือไปจากสัญญาการจ้างงานที่เป็นทางการ

2. ความจงรักภักดี (Loyalty) เป็นมิติที่สองของการแลกเปลี่ยนของหัวหน้าและลูกน้อง โดยเน้นไปยังการมีความจงรักภักดีต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ความจงรักภักดี หมายถึงการสนับสนุนอย่างเปิดเผย (Publicly) เกี่ยวกับการกระทำและความประพฤติ (Character) ของบุคคลแต่ละคนในคู่หัวหน้าและลูกน้องซึ่ง Graen (1976) Graen และ Scandura (1987) ได้สรุปไว้ว่า ความจงรักภักดี เป็นผลลัพธ์ของขบวนการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ส่วน Dienesch และ Liden กล่าวว่า ความจงรักภักดี อาจถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบหรือเป็นมิติของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาหรือคงไว้ซึ่งการแลกเปลี่ยน ความจงรักภักดีได้ถูกอธิบายว่าเป็นเครื่องมือในการกำหนดชนิดของงาน โดยจะนำไปสู่ความรับผิดชอบต่องานที่ดี

3. ความชอบพอ (Affection) ความชอบพอเป็นความชอบพอกันและกันของสมาชิกในคู่หัวหน้าและลูกน้อง โดยอยู่บนพื้นฐานเบื้องต้นของเสน่ห์ดึงดูดระหว่างบุคคล (Interpersonal attraction) มากกว่างานหรือค่านิยมทางด้านวิชาชีพ ความชอบพออาจมีบทบาทเพียงเล็กน้อยหรือไม่มีบทบาทในการแลกเปลี่ยน แต่การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องบางอย่างอาจถูกควบคุมกำกับโดยความชอบพอ เช่นบ่อยครั้งที่หัวหน้าและลูกน้องได้มีการปฏิสัมพันธ์กันอย่างจริงใจเพราะ

มีความสุขสนุกสนานกับการได้เข้าร่วมสมาคมกัน และบ่อยครั้งที่ความเป็นมิตรได้ถูกพัฒนาขึ้นโดยผ่านปฏิสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกัน

Dienesch และ Liden (1986) กล่าวว่า อาจมีมิติอื่นๆอีกที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง มิติอื่นที่มีความเป็นไปได้ ได้ถูกแสดงให้เห็นโดยแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคมเช่น ความไว้วางใจ (Trust) ความนับถือ (Respect) การเปิดเผย (Openness) และความซื่อสัตย์ (Honesty) นอกจากนี้ Liden และ Maslyn (1998) ได้กล่าวว่าแนวคิดอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในองค์การ เช่น ความยึดมั่นผูกพันในองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในงานได้สนับสนุนการมีหลายมิติและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด (Construct) ของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เช่นเดียวกับสัมพันธภาพและผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์การ การมีหลายมิติของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง จะช่วยให้เกิดความเข้าใจ การพัฒนาการแลกเปลี่ยน การคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ความเข้าใจในมิติของการแลกเปลี่ยนจะทำให้เกิดการมองเห็น (Insight) ในสัมพันธภาพและผลลัพธ์ที่จะออกมา โดยขึ้นอยู่กับการยอมรับในการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

Liden และ Maslyn (1998) ได้พัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยได้รวบรวมจากหลายแนวคิด รวมทั้งแนวคิดของ Dienesch และ Liden (1986) ที่กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมี 3 มิติ ได้แก่ มิติ ความชอบพอ (Affection) ความจงรักภักดี (Loyalty) และการร่วมสร้างผลงาน (Contribution) มาสู่แนวคิดที่พัฒนาขึ้นใหม่ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ซึ่งพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง มี 4 มิติ ได้แก่ มิติ ความชอบพอ (Affection) ความจงรักภักดี (Loyalty) การร่วมสร้างผลงาน (Contribution) และการนับถือในความเป็นวิชาชีพ (Professional respect) ซึ่งเป็นมิติที่ค้นพบใหม่สำหรับคำจำกัดความใน 4 มิติดังกล่าว Liden และ Maslyn (1998) ได้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

1. ความชอบพอ (Affection) หมายถึงความชอบพอที่มีต่อกันและกัน ของสมาชิกในคู่หัวหน้าและลูกน้องโดยมีพื้นฐานมาจากเสน่ห์ดึงดูดระหว่างบุคคล (Interpersonal attraction) มากกว่าการทำงานหรือค่านิยมทางด้านวิชาชีพ ความชอบพอเป็นความชัดเจนของความต้องการสำหรับการเกิดขึ้นของสัมพันธภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบของการให้รางวัลส่วนบุคคลและผลลัพธ์ เช่น มิตรภาพ

2. ความจงรักภักดี (Loyalty) เป็นการแสดงออกถึงการสนับสนุนอย่างเปิดเผยต่อเป้าหมายและบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลของสมาชิกอื่นๆในคู่หัวหน้าและลูกน้อง รวมถึงความศรัทธาที่มีต่อกัน

3. การร่วมสร้างผลงาน (Contribution) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับระดับซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายของกิจกรรมการเรียนรู้งาน ซึ่งสมาชิกแต่ละคนได้แสดงออกไปยังเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและมีความหมาย การประเมินผลเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้งานได้ขยายไปสู่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นลูกน้องในการจัดการและรับผิดชอบรวมทั้งการปฏิบัติงานให้เรียบร้อย นอกเหนือไปจากคำบรรยายลักษณะงานหรือสัญญาจ้างงาน และขยายไปยังการจัดการทรัพยากรของหัวหน้า รวมถึงการจัดการโอกาสสำหรับกิจกรรมเหล่านี้

4. การนับถือในความเป็นวิชาชีพ (Professional respect) เป็นระดับของการรับรู้เกี่ยวกับสมาชิกแต่ละคนในคู่หัวหน้าและลูกน้อง ที่ได้สร้างชื่อเสียงหรือความโด่งดังทั้งภายในและภายนอกองค์กรเกี่ยวกับความเก่งในการทำงาน การรับรู้นี้อาจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลด้านประวัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้น ประสบการณ์ของบุคคลและคำวิพากษ์วิจารณ์ที่มีต่อบุคคลนั้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงรางวัลหรือการได้รับการยกย่องทางด้านวิชาชีพ ที่บุคคลนั้นได้รับ

จากแนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นลักษณะสัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องที่เกิดขึ้นจากการที่หัวหน้าและลูกน้องมีการแลกเปลี่ยนทางสังคมต่อกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนนี้รวมถึงพฤติกรรมในบทบาทที่หัวหน้าแสดงต่อลูกน้อง ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาความไว้วางใจและสัมพันธ์ภาพในการทำงานร่วมกัน ถ้าหัวหน้ามีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ประกอบกับมีพฤติกรรมในการบริหารงานที่ดี ได้แก่การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ลูกน้อง การมอบหมายงานที่ทำทนาย การให้อิสระในการทำงาน การจัดหาทรัพยากรที่เหมาะสม มีการให้รางวัลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนให้ความไว้วางใจและสนับสนุนลูกน้อง มีความเคารพ ชื่นชอบ และมีการตอบแทนซึ่งกันและกัน เหล่านี้จะก่อให้เกิดคุณภาพการแลกเปลี่ยนในระดับสูง ซึ่งการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจะเกิดขึ้นมาก-น้อยเพียงใดนั้น สามารถพิจารณาได้จาก ความชอบพอ ความจงรักภักดี การร่วมสร้างผลงานและการนับถือในความเป็นวิชาชีพ ที่แต่ละฝ่ายมีต่อกัน

และจากการที่ Liden และ Maslyn (1998) ได้พัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องขึ้นมา โดยได้รวบรวมแนวคิดจากบุคคลหลายฝ่าย มาสู่แนวคิดที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง มี 4 มิติ ได้แก่ ความชอบพอ ความจงรักภักดี การร่วมสร้างผลงาน และการนับถือในความเป็นวิชาชีพ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกใช้

แนวคิดของ Liden และ Maslyn เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีความครอบคลุม มีการรวบรวมและพัฒนาแนวคิดมาจากบุคคลหลายฝ่าย ตลอดจนมีการตรวจสอบความตรงของมโนทัศน์ที่ชัดเจน

1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Deluga (1998) กล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า หัวหน้าและลูกน้องเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน (Goal attainment) คุณภาพในการแลกเปลี่ยนที่อยู่ในระดับสูงจะทำให้หัวหน้าและลูกน้องพบกับความพิเศษในด้านการได้รับประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Mutually advantageous) สอดคล้องกับ Dienesch และ Liden (1993) ที่กล่าวว่า สิ่งที่เป็นหลักฐานซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องคือสัมพันธภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ขององค์การในหลายประเด็น

งานวิจัยเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ได้แสดงให้เห็นว่าหากคุณภาพของการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูงจะช่วยยกระดับความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงาน (Maslyn and Uhl-Bien, 2001) โดยพบว่า หากคุณภาพการแลกเปลี่ยนของหัวหน้าและลูกน้องอยู่ในระดับสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมและจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้สูงขึ้น (Deluga, 1994; Settoon, Bennett and Liden, 1996) มีผลทำให้ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น (Settoon, Bennett and Liden, 1996; Epitropaki and Martin, 1999) ส่งผลให้เกิดการสื่อสารแบบร่วมมือในสมาชิกกลุ่มสูงขึ้น (Lee, 1997) และมีการสื่อสารแบบเปิดเผยและการสื่อสารที่ซื่อสัตย์เพิ่มขึ้น (Gerstner and Day, 1997 อ้างถึงใน อโนรัตน์ เขียวคราม, 2544) ผลงานการวิจัยของ Deluga (1998) พบว่า หากคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องอยู่ในระดับสูง จะมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูงด้วยเช่นเดียวกัน แต่ถ้าหากคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องอยู่ในระดับต่ำ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การลดลง เกิดการย้ายหรือลาออกจากรางาน (Maslyn and Uhl-Bien, 2001) นอกจากนี้ ยังมีผลการศึกษาเพื่อตรวจสอบผลของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องต่อเจตคติและพฤติกรรมของหัวหน้าและลูกน้อง โดยพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพของลูกน้อง (Graen and Scandura,

1987) อิทธิพลในการตัดสินใจ (Scandura, Graen and Novak, 1986) และแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Schieman, 1977)

Gerstner และ David (1997) ได้ทำการวิจัยเชิงวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-analysis) เรื่องการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในด้านความสัมพันธ์และประเด็นด้านแนวคิด (Construct) ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า

1. โดยทั่วไปแล้วการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง จะมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและตัวแปรด้านเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจะมีความน่าเชื่อถือได้มากกว่า เมื่อมีการประเมินจากความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าจากการประเมินของหัวหน้า นอกจากนี้สัมพันธภาพของการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับทั้งตัวหัวหน้าและลูกน้อง

2. คุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจะเป็นตัวกำหนดสัมพันธภาพของคู่หัวหน้าและลูกน้องในช่วงระยะแรกและค่อนข้างจะยังมั่นคงต่อไป มีการศึกษาพบว่า สัมพันธภาพที่เกิดจากการแลกเปลี่ยน จะเกิดขึ้นที่ระยะเวลามากกว่า 9 เดือนขึ้นไป (Dansereau et al., 1975) ส่วนการศึกษาความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพของชาวญี่ปุ่น พบว่าสัมพันธภาพจะเกิดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป 3 ปี ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Liden (1993) ซึ่งพบว่า สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจะเกิดขึ้นที่ระยะเวลา 2 สัปดาห์ และ 6 สัปดาห์ ของการทำงานร่วมกัน และพบว่าสัมพันธภาพจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป 6 เดือน ซึ่ง Gerstner และ David ได้อธิบายว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้นอกเหนือไปจากแนวทางปฏิบัติของสัมพันธภาพโดยทั่วไป

3. Gerstner และ David กล่าวว่า ในการยอมรับงานวิจัย เรื่องการศึกษาความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพของชาวญี่ปุ่น ที่พบว่าสัมพันธภาพของการทำงานหลายชนิดอาจเกิดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป 3 ปี ดังนั้นการวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องที่ระยะเวลา 6 เดือน ของการทำงานจึงค่อนข้างจะเป็นระยะเริ่มแรกในการพัฒนาเกี่ยวกับสัมพันธภาพของหัวหน้าและลูกน้อง เนื่องจากหัวหน้าและลูกน้องยังมีประสบการณ์ที่ใหม่และแตกต่างกันทั้งคู่ ต้องมีการเรียนรู้มากขึ้นในแต่ละฝ่าย จึงมีความเป็นไปได้ที่ว่าสัมพันธภาพเหล่านี้จะค่อยเป็นค่อยไปและมีการพัฒนาขึ้นตามลำดับ

สำหรับการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (Antecedents of leader-member exchange quality) พบว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

งานวิจัยของ Kell และ Dansereau (1995 อ้างถึงใน จันทรพา ทัดภูธร, 2543) ได้ศึกษาการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในมิติภาวะผู้นำของหัวหน้า (Leadership) และการให้อำนาจลูกน้องของหัวหน้า (Empowerment) การศึกษาครั้งนี้พบว่า สำหรับ “กลุ่มพวกเรา” หัวหน้ามีแนวโน้มสูงที่จะใช้เทคนิคการบริหารงานแบบผู้นำ เช่น ให้อำนาจและให้อิสระแก่ลูกน้องในการทำงาน แต่ใน “กลุ่มพวกเขา” หัวหน้ามักใช้เทคนิคการควบคุมงาน โดยทำตามกฎระเบียบของงาน นอกจากนี้พบว่าคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องใน “กลุ่มพวกเรา” จะอยู่ในระดับสูง โดยสังเกตจากการที่หัวหน้าและลูกน้องมีปัญหาน้อยมากในการทำงานติดต่อสื่อสารกัน และลูกน้องมักจะแสดงความพึงพอใจในตัวหัวหน้า ผลจากการศึกษาครั้งนี้อาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำและการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้นำ มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

การศึกษาของ Settoon, Bennett และ Liden (1996: 219 – 217) พบว่า การสนับสนุนทางสังคม ได้แก่ การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือกันในการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

งานวิจัยของ Deluga, Ronald และ Perry (1997: 67 – 87) พบว่า พฤติกรรมประจบประแจง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการสร้างความประทับใจให้แก่ผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง

สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาความคล้ายคลึงด้านปัจจัยส่วนบุคคลและความคล้ายคลึงด้านเจตคติ พบว่ามีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ดังนี้ งานวิจัยของ Graen และ Schieman (1978 Quoted in Deluga, 1998) พบว่า การเห็นด้วยของทั้งสองฝ่ายระหว่างหัวหน้าและลูกน้องด้านสาระที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Anderson และ Green (1993) และงานวิจัยของ Liden, Wayne และ Stiwel (1993) ที่พบว่าความคล้ายคลึงด้านค่านิยมในการทำงานระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง งานวิจัยของ Deluga (1998) และงานวิจัยของ Murphy และ Ensher (1999) พบว่า ความคล้ายคลึงด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ส่วนงานวิจัยของ Glaman และ Jones (1996: 192 – 216 อ้างถึงใน อโนรัตน์ เขียวคราม, 2544) พบว่า ความคล้ายคลึงด้านปัจจัยส่วนบุคคล เป็นส่วนสำคัญสำหรับ

การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในที่ทำงานในช่วงเริ่มต้น ส่วนความคล้ายคลึงในเจตคติด้านค่านิยมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความชอบพอในระยะเวลาของการทำงานในอนาคต

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยพบว่า ความไว้วางใจในตัวผู้นำ (Trust) มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (Deluga, 1994; Gomez and Rosen, 2001)

สำหรับการศึกษาปัจจัยทางด้านองค์การนั้น พบว่า ขนาดขององค์การและปริมาณงานที่มากเกินไป (Work load) มีความสัมพันธ์ทางลบกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Green et al., 1983; Green, Anderson และ Shivers, 1996)

ผลการศึกษาและงานวิจัยที่ได้รวบรวมมา แสดงให้เห็นว่า แนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เป็นแนวคิดหนึ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การ นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่มีประโยชน์ต่อองค์การในหลายประเด็น และในส่วนของปัจจัยที่ก่อให้เกิดคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องนั้น จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องอย่างน้อย 2 ประการคือ ประการแรกเป็นปัจจัยด้านตัวบุคคล ได้แก่ ความคล้ายคลึงด้านบุคลิกภาพและความคล้ายคลึงด้านเจตคติระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ส่วนปัจจัยที่สองเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของหัวหน้า ได้แก่ ภาวะผู้นำของหัวหน้า การเสริมสร้างพลังอำนาจ การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นต่อลูกน้องของหัวหน้า ดังนั้นจากผลงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าสามารถนำแนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมาประยุกต์ใช้กับวิชาชีพพยาบาลได้เป็นอย่างดี เนื่องจากลักษณะงานของพยาบาล จำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน ตลอดจนต้องเสียสละและมีความรับผิดชอบสูง (ทัศนาศ นุญทอง, 2533) ต้องมีการทำงานอย่างสอดคล้องและประสานกันเป็นอย่างดีของบุคลากรทุกระดับ รวมถึงหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ เพื่อคุณภาพการดูแลผู้ป่วยที่ดี ซึ่งความราบรื่นและความสำเร็จในการทำงานจะเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยสัมพันธภาพหรือการแลกเปลี่ยนที่ดีระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตลอดจนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่ดีและมีประสิทธิภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่อยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนทางสังคม เพื่อผลของการตอบแทนย้อนกลับที่ดีและมีประโยชน์จากฝ่ายผู้ปฏิบัติงานหรือพยาบาลประจำการ นอกจากนี้พบว่ายังมีปัจจัยอื่นอีกที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง หนึ่งในปัจจัยดังกล่าวคือ ความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งจะได้กล่าวถึงในโอกาสต่อไป

1.7 การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในบริบทของวิชาชีพพยาบาล

จากความสำคัญของสัมพันธภาพหรือการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องที่ได้กล่าวมาตลอดจนจากงานวิจัยที่ศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในองค์การพยาบาลโดยตรง ยังมีจำกัด ดังนั้นเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในการนำแนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมาประยุกต์ใช้ในองค์การพยาบาล ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และพบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยจะได้นำเสนอดังต่อไปนี้

ประวีณ ฅ นคร (2539) กล่าวว่า แนวทางที่หัวหน้าจะครองใจลูกน้องได้คือการสร้างศรัทธา เพื่อให้ลูกน้องเลื่อมใสในตัวหัวหน้า โดยหัวหน้าต้องปฏิบัติตนให้ลูกน้องศรัทธา ปฏิบัติต่อลูกน้องให้ลูกน้องศรัทธา และต้องปฏิบัติงานให้ลูกน้องศรัทธา เมื่อหัวหน้าได้ปฏิบัติตนดี ปฏิบัติต่อลูกน้องดี และปฏิบัติงานดี ผลจากการปฏิบัติดีดังกล่าวจะทำให้ลูกน้องเกิดความศรัทธาในตัวหัวหน้า รักหัวหน้า ความเลื่อมใสศรัทธาในตัวหัวหน้าเป็นมูลเหตุจูงใจสำคัญอันหนึ่ง ที่ทำให้ลูกน้องอุทิศกำลังกาย กำลังใจทำงานให้ โดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อยหรือค่าตอบแทนและผลงานที่ได้จะดี สำหรับแนวทางที่หัวหน้าจะครองใจลูกน้องได้ดีนั้น มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. การปฏิบัติตนให้ลูกน้องศรัทธา ประกอบด้วย การพัฒนาร่างกายให้มีสุขภาพแข็งแรง มีการพัฒนาศักยภาพของตนทั้งด้านความรู้ ความคิด ความเชี่ยวชาญ ได้แก่ มีความรู้วิชาการในสาขา มีความรู้รอบตัวและความรู้ในเหตุการณ์ปัจจุบัน มีความคิดวิเคราะห์และประเมินเรื่องต่างๆ ได้ดี และมีการพัฒนาคุณสมบัติของหัวหน้าให้ดี ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงาน มีเทคนิคในการทำงาน มีทักษะในการถ่ายทอด เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความชำนาญในงานที่ทำ เป็นตัวอย่างที่ดี มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง มีความเสียสละและมีความเป็นธรรม ดำเนินการต่างๆด้วยความยุติธรรม ไม่ถือพรรคถือพวกจนขาดความยุติธรรม นอกจากนี้หัวหน้าควรแสดงพฤติกรรมทางกายที่ดี ได้แก่ การแสดงออกต่างๆรวมถึงมี อากัปกริยาท่าทางที่ดีงาม

2. การปฏิบัติต่อลูกน้องให้ลูกน้องศรัทธา ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติโดย เป็นครูให้แก่ลูกน้อง มีการปฐมนิเทศให้ผู้เข้ารับหน้าที่ใหม่ให้รู้หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รู้ระบบงาน รู้จุดมุ่งหมายของงาน

สอนแนะเทคนิควิธีทำงานให้แก่ผู้ที่ยังไม่ชำนาญ ให้โอกาสลูกน้องได้ซักถามหาความรู้และเทคนิคการทำงานตามสมควร ตลอดจนเป็นที่เล็งใจให้ลูกน้อง ยกย่องชมเชยเพื่อเสริมกำลังใจเมื่อลูกน้องทำดี และคอยช่วยเหลือเมื่อลูกน้องมีปัญหาในการทำงาน ปลอดภัยเมื่อเกิดการพลาดพลั้ง รวมถึงการปกป้องคุ้มครองลูกน้องให้ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดี ความชอบ หรือเมื่อลูกน้องถูกตำหนิติเตียนโดยไม่ได้รับความเป็นธรรม นอกจากนี้ต้องมีการดำเนินการที่เป็นธรรมในการแต่งตั้งโยกย้าย บำเหน็จความชอบ หรือพิจารณาความผิดของลูกน้อง ส่งเสริมให้ลูกน้องได้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สนับสนุนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น สนับสนุนให้ไปศึกษาหรือฝึกอบรมเพิ่มเติมและมีการให้รางวัลสิ่งของแก่ลูกน้องตามความเหมาะสม

3. การปฏิบัติงานให้ลูกน้องศรัทธา ได้แก่มีการจัดการที่ดี เช่น มีการวางแผนงานโดย กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้มีเพียงพอ ติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และมีการประเมินผลงานเป็นระยะ รวมถึงมีการปฏิบัติงานบางอย่างด้วยตนเอง โดยแสดงถึงความเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์สูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความตั้งใจทำงานให้เกิดผลดี มีการแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ดี

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541) กล่าวว่า นักบริหารจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ 3 ประการ กล่าวคือ ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) ทักษะทางด้านมนุษย์ (human skill) และทักษะทางด้านแนวคิด (conceptual skill) ทักษะทางด้านมนุษย์เป็นทักษะที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมี ในการติดต่อสัมพันธ์กับมนุษย์ด้วยกันต้องมีการปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ และตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มีการแสดงถึงซึ่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ดังนั้นบุคคลจำเป็นต้องมีศิลปะและทักษะอย่างสูง เพื่อที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ในการทำงาน ถ้าบุคคลมีพื้นฐานดังกล่าวดี จะนำไปสู่ผลผลิตที่สูงขึ้น

วิจิตร อวระกุล (2542) กล่าวว่า คุณสมบัติที่จำเป็นในการเป็นผู้นำที่ดี ประการหนึ่งคือ ผู้นำควรมีการติดต่อสื่อสารที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน มีการชี้แจงความเคลื่อนไหวในวงงานให้ทราบ มีการประชุมถ่ายทอดเพื่อให้เกิดความเคลื่อนไหวของข่าวสาร ในกรณีที่มีการเสนอความเห็นหรือข้อเรียกร้องจากผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง จะต้องรีบชี้แจงให้ทราบพร้อมเหตุผล เพื่อความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง เหล่านี้เป็นวิธีที่สำคัญประการหนึ่งและนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2536) กล่าวว่า การสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่ง ความรักใคร่ นับถือ ความร่วมมือ ความจงรักภักดีและความสำเร็จนั้น หัวหน้างานจะต้องเข้าใจในหลักการพื้นฐาน 4 ประการคือ 1. ต้องเข้าใจในศักดิ์ศรีของมนุษย์ ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการความเคารพนับถือและมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน 2. ต้องเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมและแรงจูงใจที่เป็นตัวกำหนด

ขวัญและแรงจูงใจของบุคคลในแต่ละกลุ่ม 3. มีความเข้าใจในด้านสังคมวิทยา ได้แก่ การรวมกลุ่ม พฤติกรรมกลุ่ม ความเป็นผู้นำกลุ่ม และ 4. มีความเข้าใจในด้านมนุษยวิทยาในเรื่อง วัฒนธรรม ค่านิยมของบุคคลและกลุ่มคนต่างๆ

กรรณิการ์ นลราชสุวัจน์ (2539) กล่าวว่า การปฏิบัติงานที่นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ นั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ความไว้วางใจ ความเชื่อถือ ความพึงพอใจ และความสำเร็จก้าวหน้าของพนักงานทุกคน บรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและ ได้ประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยทักษะในการประสานสัมพันธ์ของบุคคลทุกฝ่าย ซึ่งผู้นำเชิงประสานสัมพันธ์จะมีลักษณะ ดังนี้ 1. สนใจปัญหาและความต้องการของพนักงาน 2. แก้ปัญหาด้วยการ อภิปรายและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 3. สร้างภาวะผูกพัน ทำให้เกิดความไว้วางใจ 4. ยืดหยุ่น ในการสื่อสารสัมพันธ์ตามบุคคลและตามสถานการณ์ 5. สนองความต้องการ 6. สร้างความไว้วางใจและความเข้าใจ โดยมีลักษณะ เปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา

Dienesch และ Liden (1986) กล่าวว่า การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง สอดคล้องกับ Shaw (1997) ที่กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความไว้วางใจในตัวผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติตนเป็นไปในทิศทางที่ผู้บริหารหรือองค์การต้องการ Kanter (1977) กล่าวว่า ความไว้วางใจในตัวผู้นำจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายให้ได้มากที่สุด Whitener et al. (1998) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารมีอิทธิพลสำคัญต่อการพัฒนาความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพัฒนาพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจกล่าวคือ เป็นผู้มีคุณธรรม มีการสื่อสารที่ดี โดยมีความถูกต้องของข้อมูลรวมทั้งสามารถอธิบายแนวทางการตัดสินใจอย่างชัดเจนและเปิดเผย นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนมีการมอบหมายงานและมอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

Mishra (1996) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำคือ 1. ผู้นำต้องมีความสามารถ 2. ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่เปิดเผยและมีความซื่อสัตย์ 3. มีความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และ 4. เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ สอดคล้องกับ Robbins (2000) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำที่น่าไว้วางใจว่า ประกอบด้วย 1. เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม 2. มีความสามารถ 3. มีความคงที่สม่ำเสมอ 4. เป็นคนเปิดเผย และ 5. มีความจงรักภักดี กล่าวคือ มีพฤติกรรมของความตั้งใจและความเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

Arnold, Robertson และ Cooper (1991: 297-298) กล่าวว่า สัมพันธภาพในหน่วยงาน เป็นแหล่งสำคัญทั้งในด้านสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในการทำงานบุคคลต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ในส่วนของสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชานั้น แพทย์และนักจิตวิทยาหลายท่านกล่าวว่า เมื่อสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี จะทำให้เกิดปัญหาทางด้านอารมณ์ได้ ส่วน Cooper (1987 อ้างถึงใน วิไลพัชรรักษา, 2541) กล่าวว่า สัมพันธภาพที่ไม่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ไม่สามารถผสมผสานความรับผิดชอบในงานได้ มีผลต่อพฤติกรรมบริการของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ขาดการดูแลเอาใจใส่ที่ดี ตลอดจนเกิดบริการที่ไม่ประทับใจ

กรีซแกว แก้วนาถ (2541) กล่าวว่า ในการบริหารหอผู้ป่วยนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถจูงใจหรือกระตุ้นให้พยาบาลทุกคนตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ โดยสร้างความพึงพอใจในงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วยได้อย่างมีคุณภาพ หากพยาบาลมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน ย่อมทำงานอย่างมีความสุข และสามารถดูแลผู้ป่วยได้ดีขึ้น (Larson, Lee, Brown and Shorr, 1991) และจากการที่องค์ประกอบของการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความพึงพอใจในงาน (Munson and Heda, 1974 อ้างถึงใน กรีซแกว แก้วนาถ, 2541) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงควรส่งเสริม สนับสนุน แนวทางการปฏิบัติเพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีขึ้นในหน่วยงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

Prescott และ Bowen (1987: 60-66) กล่าวว่า วิธีการสนับสนุนการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กรนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้นำในการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพ และทำให้เกิดความคงอยู่ในองค์กรเพิ่มขึ้น ในการปฏิบัติการพยาบาลเพื่อให้เกิดผลดีนั้น ไม่เพียงแต่ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีมนุษยสัมพันธ์เท่านั้น ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทุกระดับก็ควรปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน ซึ่งแนวทางการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา มีดังนี้

แนวทางในการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา

1. ให้ความเคารพนับถือ ยกย่อง ผู้บังคับบัญชาของตนด้วยความจริงใจ
2. สนใจศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด และเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน
3. ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้ได้ผลดีที่สุด และทันเวลาที่กำหนดให้

4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจในการทำงานที่ถูกต้องมีเหตุมีผล เป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้บังคับบัญชา และแสดงความดีด้วยผลงาน
5. ไม่แสดงความไม่พอใจผู้บังคับบัญชาของตน เมื่อเกิดความคิดเห็นไม่ตรงกัน
6. รู้จักกาลเทศะในการเข้าพบเพื่อการปรึกษาหารือ การร้องทุกข์ควรกระทำอย่างนุ่มนวล มีเหตุผล
7. มีอารมณ์รื่นเริงแจ่มใส เป็นมิตรกับทุกคน ไม่สร้างความลำบากใจให้กับผู้ร่วมงาน จนทำให้ผู้บังคับบัญชาเดือดร้อน
8. รู้จักประเมินตนเองทั้งด้านส่วนตัวและด้านการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และพยายามแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
9. ไม่นินทาว่าร้าย ผู้บังคับบัญชา

แนวทางในการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

1. ยกย่องชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความดี และให้คำแนะนำอย่างนุ่มนวลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดพลาด พร้อมให้คำแนะนำที่ถูกต้อง
2. อธิบายหรือชี้แจงเกี่ยวกับเรื่องงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบให้ได้รับทราบและเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง
3. ให้ความสำคัญในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ
4. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือการตัดสินใจ
5. การนิเทศงานควรกระทำอย่างกว้างๆ ให้ความอบอุ่นและความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช้วิธีจ้องจับผิด
6. อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับเครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ให้มีจำนวนเพียงพอ และเหมาะสม แก่การปฏิบัติงาน
7. มีความยืดหยุ่นในการทำงานพอสมควร โดยคำนึงถึงทั้งผลงานและความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
8. ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยไม่มีอคติ
9. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความก้าวหน้าทั้งในด้านส่วนตัว และหน้าที่การงานตามโอกาสอันสมควร

10. การสั่งงานหรือมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรอธิบายให้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง ชัดเจน เพื่อความมั่นใจในการทำงาน ตลอดจนให้อิสระในการทำงาน ไม่ควบคุมจนเกินไป
11. ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิด ควรเปิดโอกาสให้ชี้แจง
12. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความรู้ ความสามารถ ของตนให้มากที่สุด และยอมรับในสิ่งที่ตนไม่รู้
13. ควรมีศิลปะในการสั่งงาน การพูด การติชม การฟัง รวมทั้งวางตัวให้เหมาะสมที่จะเป็น ที่เคารพรักของผู้ใต้บังคับบัญชา ระวังว่าทุกคนมีศักดิ์ศรีของตัวเอง
14. ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ ผู้ที่มีปัญหา ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ตามความเหมาะสม
15. สนใจเกี่ยวกับสวัสดิภาพ และรักษาผลประโยชน์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะได้รับ ในหน้าที่การงาน
16. ยอมรับเมื่อตนทำผิดพลาด ไม่โยนความผิดไปให้ผู้อื่น

จากแนวคิดที่รวบรวมมา อาจกล่าวได้ว่า การที่หัวหน้าหรือผู้ปวดยจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ พยาบาลประจำการ เกิดความเลื่อมใสศรัทธา ให้ความไว้วางใจและนำมาซึ่งสัมพันธภาพที่ดีนั้น หัวหน้าหรือผู้ปวดยควรนำแนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ที่อยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาใช้ประกอบการบริหารงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่ดีขึ้นระหว่างกัน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิผลขององค์การต่อไป ซึ่งจากการประมวลของผู้วิจัย พบว่ามีหลายแนวคิดที่มีความ สอดคล้องกับแนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ตลอดจนมีลักษณะของการ แลกเปลี่ยนทางสังคม ได้แก่ หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การสร้างความไว้วางใจ และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ลักษณะการแลกเปลี่ยนที่หัวหน้า หรือผู้ปวดยนำมาใช้กับพยาบาลประจำการ ควรอยู่บนพื้นฐานความต้องการของพยาบาลประจำการ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านวัตถุ ได้แก่ รางวัล ผลตอบแทนต่างๆจากการทำงาน และสามารถตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจ ได้แก่ การยอมรับนับถือ เคารพในสิทธิของกัน และกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น มีกริยาวาจาและการแสดงออกที่ดีงาม มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ให้คำอธิบายหรือชี้แจงเหตุผลต่างๆ มีการช่วยเหลือสนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าในงานของ พยาบาลประจำการ มีพฤติกรรมในการบริหารงานที่ดี โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการมอบหมายงานและมอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับ บัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้หัวหน้าหรือผู้ปวดยควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความ สามารถ มีทักษะและความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านวิชาชีพ

2. แนวคิดความยุติธรรมในองค์การ (Organizational Justice Theory)

ความยุติธรรมในองค์การ เป็นแนวคิดหนึ่งที่มีประโยชน์และมีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจแนวคิดความยุติธรรมในองค์การได้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา รวบรวมแนวคิดความยุติธรรมจากบุคคลหลายฝ่ายและนำเสนอ ดังนี้

แนวคิดความยุติธรรมในองค์การได้ถูกพัฒนาขึ้นครั้งแรกในด้านปรัชญา (Philosophy) และได้นำสู่วรรณกรรมด้านจิตวิทยาสังคม (Social psychological) ในระยะต่อมา Cohen และ Greenberg (1982) ได้อภิปรายแนวคิดความยุติธรรมของนักปรัชญาต่างๆโดยได้อ้างถึงเรื่อง “สัดส่วนของความเสมอภาค” ของอริสโตเติล ซึ่งเป็นหลักการเบื้องต้นของความยุติธรรมและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางตั้งแต่นั้นมา หัวใจสำคัญของหลักการนี้คือ “คุณความดี” (Merit) ซึ่งมีนักปรัชญาหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ “คุณความดี” ไว้ในหลายแนวทางเช่น นักปรัชญาชาวอังกฤษ มีแนวคิดที่ความยุติธรรมขึ้นอยู่กับการผูกพันโดยสัญญา (Contractual) ซึ่งยกวางโดยแต่ละบุคคล นักปรัชญาบางท่านมีความเห็นว่า ความยุติธรรมเป็นการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน โดยขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลและความถูกต้องของเนื้อหาสาระ (Masterson et al., 2000)

Folger และ Cropanzano (1998) กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีความยุติธรรมว่า เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม มีความต้องการที่จะอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่น นอกจากนี้มนุษย์ยังมีความต้องการทั้งทางด้านเศรษฐกิจ (Quasi economic) และความต้องการด้านอารมณ์สังคม (Socioemotional) เช่นด้านศักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจ และเนื่องจากวิวัฒนาการของมนุษย์ได้สร้างให้มนุษย์ต้องการสิ่งที่เติมให้เต็มโดยบุคคลอื่น ดังนั้นจึงต้องมีการตอบสนองความต้องการในด้านที่กล่าวมา การที่มนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก หรือทำงานร่วมกันจำเป็นต้องอาศัยความยุติธรรม เพราะความยุติธรรมจะทำให้บุคคลทำงานโดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน สำหรับการรับรู้ความยุติธรรมในการทำงาน ถ้าบุคคลมีการรับรู้ว่าคุณไม่ได้รับความยุติธรรม จะทำให้เสียขวัญกำลังใจ เกิดการต่อต้านองค์การ ผลการปฏิบัติงานแย่ง และเกิดความแตกแยกขึ้นได้ แต่ถ้าองค์การมีความยุติธรรมจะทำให้เกิดความสามัคคีกันในกลุ่มผู้ทำงาน ดังนั้นกฎของความยุติธรรม (Justice norm) จึงถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการด้านความยุติธรรม ความยุติธรรมถูกกำหนดขึ้นโดยการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยกลุ่มสังคมจะเป็นผู้กำหนดหรือตัดสินความถูกต้อง ความผิด ดังนั้นสังคมจึงเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์และพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่อยู่ร่วมกัน Folger และ Cropanzano กล่าวถึงหลักของความยุติธรรมว่า ต้องมีลำดับขั้นตอนอย่างเหมาะสม โดยมีการกำหนด

ขั้นตอนของการมาก่อน-หลัง (Orderly) ตลอดจนมีวิถีทางหรือแนวทางในการกำหนดที่ยุติธรรม (Fair way)

Adams (1965 อ้างถึงใน สุริย์ กาญจนวงศ์, 2541) ได้สร้างทฤษฎีความยุติธรรม (Equity theory) บนพื้นฐานแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ด้วยเหตุผล คือ

1. ทฤษฎีของAdams ค่อนข้างจะมีคำอธิบายชัดเจนว่าบุคคลประเมินความสัมพันธ์จากการแลกเปลี่ยนทางสังคมอย่างไร

2. งานวิจัยโดยใช้ทฤษฎีความยุติธรรมส่วนใหญ่ เป็นการศึกษาปฏิกิริยาของลูกจ้างที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง ผลการศึกษาช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมในองค์การได้

องค์ประกอบสำคัญในทฤษฎีความยุติธรรมของ Adams มีความเหมือนกับแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม คือสิ่งที่ใส่ไปหรือลงทุนไปกับผลที่ได้รับ (Input and outcome) ก็คือสิ่งที่บุคคลลงทุนลงแรงในการแลกเปลี่ยน เช่นการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนในการทำงาน การลงทุนก็คือประสบการณ์การศึกษา ความพยายาม ความตั้งใจฝึกฝน ส่วนผลที่ได้รับคือสิ่งต่างๆ ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนนั้น เช่น เงิน ตำแหน่ง เป็นต้น

ในการประเมินสัมพันธภาพจากการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น สิ่งที่ลงทุนไปกับผลที่ได้รับจะต้องอยู่บนเงื่อนไข 2 ประการคือ

1. สิ่งที่ลงทุนไปกับผลที่ได้รับที่เกิดขึ้นจริง จะต้องได้รับการยอมรับจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือจากทั้งคู่ที่มีการแลกเปลี่ยน

2. สิ่งที่ลงทุนไปกับผลที่ได้รับ จะต้องมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยน ถ้าสิ่งลงทุนไปกับผลที่ได้รับไม่เกิดขึ้นจริงและไม่มีความสัมพันธ์กัน ทั้งสิ่งลงทุนไปกับผลที่ได้รับจะไม่ได้รับการพิจารณาในการประเมินความสัมพันธ์จากการแลกเปลี่ยน

Adams กล่าวว่า เงื่อนไขที่จำเป็นในการสร้างความยุติธรรมหรือความไม่ยุติธรรมอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้สิ่งที่ลงทุนไปกับผลที่ได้รับของบุคคล สถานการณ์ที่แท้จริงมีความสำคัญน้อยกว่า สถานการณ์ที่ถูกรับรู้ว่าเป็นอย่างไร ความไม่ยุติธรรมเป็นปรากฏการณ์ของการเปรียบเทียบ ความไม่ยุติธรรมไม่ได้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลลงทุนลงแรงมากแต่ได้ผลตอบแทนกลับมาน้อย ตราบเท่าที่คนอื่นๆ ก็มีสัดส่วนระหว่างการลงทุนลงแรงเหมือนกัน ดังนั้นความพึงพอใจในผลที่ได้รับจึงขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างการลงทุนลงแรงกับผลที่ได้รับของคนอื่นๆ ในสถานการณ์เดียวกันมากกว่า นอกจากนี้การรับรู้ความไม่ยุติธรรมจะเกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบแล้วบุคคลได้รับผลตอบแทนน้อยหรือมากกว่า และเมื่อบุคคลรับรู้ความไม่ยุติธรรม บุคคลจะเกิดความเครียดและพยายามหาทางที่จะ

เปลี่ยนสถานการณ์นั้นให้เกิดความยุติธรรม ไม่ว่าจะด้วยการกระทำหรือวิธีการทางความคิดก็ตาม โดยวิธีการที่บุคคลใช้ลดความไม่ยุติธรรมคือ 1. เปลี่ยนสิ่งที่ลงทุน 2. เปลี่ยนผลที่ได้รับ 3. บิดเบือนความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ลงทุนกับผลที่ได้รับ 4. ถอยหนีจากสถานการณ์นั้น 5. กระทำการบางอย่างเพื่อเปลี่ยนสิ่งที่ลงทุนกับผลที่ได้รับของบุคคลอื่นที่ตนเปรียบเทียบกับ 6. ไม่ไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น

Moore (1978 Quoted in Greenberg, 1990: 399) กล่าวว่า ความยุติธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานในส่วนต่างๆขององค์การ และมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานด้วย ส่วน Bies (1987) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การ เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญต่อความคิดความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานของตน แนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การ มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange Theory) ที่มีพื้นฐานความเชื่อ 2 ประการคือ

1. โดยทั่วไปบุคคลจะมีลักษณะเหมือนกันคือ จะมีการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ตนให้และสิ่งที่ตนได้รับจากการทำงาน หรือที่เรียกว่าการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ เมื่อสิ่งที่ได้รับคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ลงทุนไป บุคคลก็จะพึงพอใจกับการแลกเปลี่ยนนั้น

2. บุคคลจะมีการตัดสินใจว่า ผลตอบแทนที่ตนได้รับจากการแลกเปลี่ยนนั้นน่าพอใจหรือไม่ โดยการเทียบต้นทุนของตนเองกับต้นทุนของคนอื่นๆที่รู้จัก และเทียบผลตอบแทนที่ตนได้รับกับผลตอบแทนที่คนอื่นได้รับ ถ้าบุคคลนั้นต้องลงทุนมากกว่าขณะที่ได้รับผลตอบแทนเท่ากับบุคคลอื่นหรือลงทุนเท่ากันแต่ได้รับน้อยกว่าคนอื่น ก็จะประเมินว่าการแลกเปลี่ยนนั้นไม่ยุติธรรม

พื้นฐานความเชื่อที่มีต่อมนุษย์ทั้งสองประการดังกล่าวนี้ เป็นพื้นฐานสำคัญที่นักวิจัยด้านองค์การได้นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การในระยะต่อมา

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าความยุติธรรมเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้มนุษย์ในสังคมอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข สังคมใดที่สมาชิกในสังคมไม่ยึดถือความยุติธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติ สังคมนั้นก็จะมีแต่ความวุ่นวาย และอาจนำไปสู่ความรุนแรงในสังคมได้ (ภัทรนถน พันธุ์สีดา, 2543)

2.1 ความหมายความยุติธรรมในองค์การ

มีผู้ให้ความหมายของความยุติธรรมในองค์การไว้หลากหลายทั้งในและต่างประเทศซึ่งจะได้นำเสนอ ดังนี้

Organ (1988 อ้างถึงใน ภัทรนถน พันธุ์สีดา, 2543) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าได้รับการปฏิบัติจากองค์การ และจากผู้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม

Moorman (1991: 845) กล่าวว่า ความยุติธรรม หมายถึง วิธีการหรือหนทางที่พนักงานตัดสินใจว่าเขาได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรมในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรในการทำงานอื่น

James (1993: 12) กล่าวว่า ความยุติธรรม หมายถึง การรับรู้ของบุคคลหรือกลุ่มเกี่ยวกับความยุติธรรมที่ได้รับจากองค์กรซึ่งไม่จำกัดเฉพาะด้านผลตอบแทนเท่านั้น แต่รวมถึงในด้านพฤติกรรมด้วย เช่น การเป็นที่ยอมรับในองค์กร

Beugre (1996:13) กล่าวว่า ความยุติธรรม หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งเป็นที่ที่บุคคลทำการแลกเปลี่ยนกันทางด้านสังคมหรือเศรษฐกิจ และยังเกี่ยวข้องถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นระบบหนึ่งของสังคม

Folger และ Cropanzano (1998) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับกฎและบรรทัดฐานทางสังคมที่ควบคุมการจัดสรรผลตอบแทน (ทั้งรางวัลและการลงโทษ) และกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อจัดสรรผลตอบแทน รวมถึงการตัดสินใจในด้านอื่นๆ และด้านการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคล

จากความหมายของความยุติธรรมที่ได้กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าได้รับการปฏิบัติจากองค์กรและผู้บังคับบัญชาของตน ด้วยความเท่าเทียม เสมอภาค ถูกต้องและเหมาะสม ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งอยู่ในรูปวัตถุ สิ่งของ พฤติกรรมและกระบวนการตัดสินใจต่างๆ

การจำแนกประเภทความยุติธรรมในองค์กร

มีการจำแนกและแบ่งประเภทความยุติธรรมในองค์กรออกเป็นหลายประเภท ตลอดจนมีแนวคิดและเหตุผลในการแบ่งประเภทความยุติธรรมในองค์กรจากหลายฝ่ายที่มีความแตกต่างกันดังนี้

1. **การจำแนกประเภทความยุติธรรมในองค์กรตามแนวความคิดของ Greenberg (1987: 9 -22) ได้จำแนกความยุติธรรมในองค์กรออกเป็น 2 มิติ ได้แก่**

1.1 มิติเชิงรับและเชิงรุก (Reactive-proactive dimension)

1.1.1 มิติเชิงรับ (Reactive theory of justice) เนื้อหาของทฤษฎีในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับการที่บุคคลพยายามที่จะหลบหนี หรือหลีกเลี่ยงสภาพที่ทำให้บุคคลรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรม

1.1.2 มิติเชิงรุก (Proactive theory of justice) เนื้อหาของทฤษฎีในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่บุคคลกระทำเพื่อส่งเสริมให้เกิดความยุติธรรม

1.2 มิติด้านกระบวนการและด้านเนื้อหา (Process-content dimension)

1.2.1 มิติด้านกระบวนการ (Process dimension) มีกำเนิดมาจากงานวิจัยด้านกฎหมายได้แก่ แนวทางที่คณะลูกขุนใช้ในการตัดสินใจคดีกับผลที่เกิดจากการตัดสินใจคดี ดังนั้นเนื้อหาของทฤษฎีในกลุ่มนี้ จะเกี่ยวข้องกับยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจในองค์การ และการนำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ

1.2.2 มิติด้านเนื้อหา (Content dimension) เนื้อหาของทฤษฎีในกลุ่มนี้ เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมที่เป็นผลมาจากการจัดสรรผลตอบแทน มิตินี้จะกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมของผลตอบแทนที่ได้รับจากหน่วยต่างๆในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่ม

2. การจำแนกประเภทความยุติธรรมในองค์การตามแนวความคิดของ Sheppard, Lewicki และ Minton (1992: 12 –14) ได้แบ่งความยุติธรรมในองค์การเป็น 3 ระดับ ดังนี้

2.1 ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive justice) ได้แก่ความสมดุลและความถูกต้องในการจัดสรรผลตอบแทน เช่น การจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีผู้นำมากกล่าวถึงมากที่สุดในเรื่องความยุติธรรมในองค์การ

2.2 ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural justice) ได้แก่ความยุติธรรมในด้านการตัดสินใจ เช่น ในการจ่ายค่าตอบแทน นอกจากบุคคลจะประเมินความยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทนแล้ว ยังประเมินถึงกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจผลตอบแทน ว่ามีความยุติธรรมหรือไม่

2.3 ความยุติธรรมด้านระบบ (Systematic justice) ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งเป็นตัวกำหนดกระบวนการต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่นระบบการบังคับบัญชา การสร้างข้อมูลกระบวนการของข้อมูล และระบบการรับข้อมูลในองค์การ

3. การจำแนกประเภทความยุติธรรมในองค์การตามแนวความคิด Folger และ Cropanzano (1998)

Folger และ Cropanzano ได้บูรณาการแนวคิดทฤษฎี ความยุติธรรมในองค์การที่มีอยู่แต่เดิมจากบุคคลหลายฝ่าย และประมวลแนวคิดความยุติธรรมหลายๆชนิด เช่นความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการและความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ตลอดจนได้นำแนวคิดความยุติธรรมดังกล่าวมาพัฒนา และได้แบ่งความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

3.1 ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive justice) เป็นการรับรู้ของบุคคลว่าได้รับความยุติธรรมเกี่ยวกับผลลัพธ์ หรือการจัดสรรจากบุคคลอื่น ซึ่งสามารถเป็นสาเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลง มีพฤติกรรมในทางทำลาย (Withdrawal behavior) ให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานน้อยลง คุณภาพงานลดลง มีพฤติกรรมลักขโมย ตลอดจนก่อให้เกิดความเครียด

3.2 ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural justice) คือการที่บุคคลรับรู้ว่าวิธีการกลไก หรือกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทนมีความยุติธรรม เช่น กระบวนการในการตัดสินใจ กระบวนการแก้ไขข้อพิพาท หรือกระบวนการแบ่งปันสิ่งต่างๆ ในองค์กร เป็นต้น

3.3 ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactional justice) เป็นคุณภาพของการได้รับการปฏิบัติระหว่างบุคคล (Interpersonal treatment) โดยเป็นการรับรู้ของบุคคลว่าได้รับการปฏิบัติจากบุคคลอื่นด้วยความยุติธรรม

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดความยุติธรรมในองค์การของ Folger และ Cropanzano (1998) ซึ่งได้แบ่งความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 3 ด้านคือ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เนื่องจากแนวคิดความยุติธรรมในองค์การของ Folger และ Cropanzano เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิผลของงาน เหมาะสมที่จะนำมาประกอบการบริหารงานในองค์การ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับวิชาชีพพยาบาลได้เป็นอย่างดี แนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งมีบทบาทด้านการพัฒนาบุคลากร มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจให้ค่าตอบแทนด้านต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน ต้องใช้เกณฑ์และวิธีการหรือกระบวนการตัดสินใจต่างๆ ในการบริหารงาน นอกจากนี้ยังเหมาะสมกับลักษณะงานของพยาบาล ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา Folger และ Cropanzano ได้แบ่งความยุติธรรมในองค์การไว้อย่างชัดเจนว่ามี 3 ด้าน ซึ่งมีอิสระในตัวเอง มีการพัฒนาแนวคิดความยุติธรรมมาจากงานวิจัยของบุคคลหลายฝ่าย มีความทันสมัย และมีเนื้อหาสาระทางด้านทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนทางสังคมซึ่งสอดคล้องกับเรื่อง que ผู้วิจัยต้องการศึกษา คือการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งเน้นปฏิสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นผลเนื่องมาจากการแลกเปลี่ยนทางสังคม ดังนั้นจากความเหมาะสมดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดความยุติธรรมในองค์การของ Folger และ Cropanzano มาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

2.2 เป้าหมายการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

Leventhal และคณะ (quoted in Sheppard, Lewicki and Minton 1992: 17-18) ได้กล่าวว่า ทั้งบุคคลและองค์การต่างต้องการให้การดำเนินการต่างๆในองค์การเป็นไปด้วยความยุติธรรม โดยเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดความยุติธรรมในองค์การนั้น มีความแตกต่างกัน แบ่ง ได้ 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (Performance effectiveness) ซึ่งเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับความสำเร็จของบุคคล เป้าหมายของการมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนี้ ได้แก่การที่บุคคลและองค์การสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงและมีปริมาณมาก ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ร่วมสมัย (Classical economic theories)

2. เพื่อให้บรรลุและรักษาไว้ซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Sense of community) โดยบุคคลบุคคลจะพยายามสร้างความรู้สึกร่วมกัน เป็นสมาชิกของกลุ่ม มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีเอกลักษณ์เฉพาะในสังคมที่ตนอยู่ ทั้งในระดับหน่วยงาน แผนก ฝ่าย หรือ องค์การ ซึ่งเป้าหมายนี้จะมี ความสำคัญมากขึ้นในองค์การที่มีกลุ่มงาน หรือมีการใช้กลยุทธ์ของทีมงานเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อศักดิ์ศรีของความเป็นปัจเจกชนและความเป็นมนุษย์ (Individual dignity and humanness) โดยผลตอบแทนกระบวนการต่างๆ และระบบในองค์การจะต้องสร้างความเป็นอยู่ที่ดี สร้างความมีเอกลักษณ์และคุณค่าของตัวบุคคล

เป้าหมายทั้ง 3 นี้มักมีความขัดแย้งกันอยู่เสมอ เช่นในกรณีที่องค์การจ่ายค่าตอบแทนจำนวนมากให้แก่พนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ดี แต่ในขณะเดียวกันก็อาจลดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่มพนักงานลง และอาจทำให้พนักงานบางคนรู้สึกว่าตนเองไร้คุณค่า เนื่องจากมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานแล้ว แต่ผลการปฏิบัติงานยังไม่ดีพอ

2.3 แนวคิดความยุติธรรมด้านผลตอบแทน

ความหมายความยุติธรรมด้านผลตอบแทน

Greenberg (1990: 399) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าผลตอบแทนที่ตนได้รับจากองค์การมีความยุติธรรม

Sheppard, Lewicki และ Minton (1992:12) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าผลตอบแทนที่ตนได้รับมีความเสมอภาคและถูกต้อง

Folger และ Cropanzano (1998) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่ามีผลตอบแทน หรือการจัดสรรผลตอบแทนที่แต่ละบุคคลได้รับมีความยุติธรรม

จากความหมายความยุติธรรมด้านผลตอบแทนที่รวบรวมมา อาจสรุปได้ว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน เป็นการรับรู้ของบุคคลว่า ได้รับการจัดสรรผลตอบแทนในการทำงานจากองค์การด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค

แนวคิดความยุติธรรมด้านผลตอบแทนของ Folger และ Cropanzano (1998)

Folger และ Cropanzano กล่าวว่า ในการประเมินความยุติธรรมด้านผลตอบแทนของบุคคล จะมีการประเมินโดย ดูความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (Appropriate) ความสอดคล้องกับศีลธรรม (Moral) และจรรยาบรรณ (Ethical) รวมทั้งมีการเปรียบเทียบกับจุดมาตรฐาน (Benchmark) หรือมีการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นที่อยู่ในระดับเดียวกันกับตนซึ่งเป็นการเปรียบเทียบทางสังคม (Social comparisons) ดังนั้นบุคคล 2 คนกับผลลัพธ์ที่เหมือนกัน อาจมีการรับรู้ความยุติธรรมที่แตกต่างกัน ถ้าไม่เปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือแหล่งเดียวกัน เช่น ในตำแหน่งหรือในหน่วยงานเดียวกัน โดยบุคคลจะพิจารณาค่าความยุติธรรมด้านผลตอบแทนที่ตนได้รับ มีการประเมินเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เป็นไปได้และมีการเปรียบเทียบกับผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันกับตน และอาจมีปฏิกิริยาทางลบเมื่อพบว่าผลตอบแทนที่ตนได้รับน้อยกว่าบุคคลที่เป็นคู่เปรียบเทียบของตน และจะทำให้บุคคลนั้นรับรู้ว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรม ดังนั้นบุคคลจึงต้องมีการสร้างจุดมาตรฐานหรือกรอบในการอ้างอิง เราเรียกจุดมาตรฐานนี้ว่า “สิ่งที่อ้างอิง” (Referent) ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนจะถูกตัดสินโดยจุดมาตรฐานที่ใช้อ้างอิง เนื่องจากบุคคล 2 ฝ่ายกับผลลัพธ์เดียวกัน อาจรับรู้ระดับความยุติธรรมที่แตกต่างกันถ้าไม่ใช่จากสิ่งอ้างอิงหรือจากมาตรฐานเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าชนิดของการอ้างอิงจะมีความเป็นไปได้ แต่การเปรียบเทียบทางสังคมยังได้รับความสนใจมากที่สุด เช่น ถ้าบุคคลต้องการตัดสินว่าค่าจ้าง (Pay) ของเขาหรือเธอยุติธรรมหรือไม่ เขาสามารถเปรียบเทียบอย่างง่าย ๆ กับบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน หรือมีความคล้ายคลึงกับตนในเรื่องงานและเปรียบเทียบกับระดับของการตอบแทนที่ตนได้รับ ถ้าเงินเดือน (Salary) ของทั้งสองฝ่ายเท่ากันแต่อาจถือว่าไม่ยุติธรรมได้ถ้าอีกฝ่ายค้นพบว่าฝ่ายหนึ่งได้รับการจ่ายที่มากเกินไปกว่าที่ควรจะได้รับ และจะเกิดปฏิกิริยาทางลบเมื่อรางวัลที่ตนได้รับน้อยกว่าอีกฝ่ายที่เป็นคู่เปรียบเทียบ

2.4 แนวคิดความยุติธรรมด้านกระบวนการ

ความหมายความยุติธรรมด้านกระบวนการ

Greenberg (1990) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง ความยุติธรรมของวิธีการที่องค์การนำมาใช้ในการกำหนดผลตอบแทน

John (1996: 141-142) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการ จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นว่า กระบวนการที่ใช้ในการตัดสินผลตอบแทนมีความสมเหตุสมผล

Folger และ Cropanzano (1998) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง การที่บุคคลรับรู้วิธีการ กลไก หรือกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทนมีความยุติธรรม เช่น กระบวนการในการตัดสินใจ กระบวนการแก้ไขข้อพิพาท (Dispute resolution) หรือกระบวนการจัดสรรสิ่งต่างๆ ในองค์การ เป็นต้น

จากความหมายความยุติธรรมด้านกระบวนการที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการ เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานว่า หลักเกณฑ์ วิธีการหรือกระบวนการที่องค์การนำมาใช้ในการจัดสรรผลตอบแทนต่างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมและเป็นธรรม

แนวคิดความยุติธรรมด้านกระบวนการของ Sheppard, Lewicki และ Minton

Sheppard, Lewicki และ Minton กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับกระบวนการในการตัดสินใจ โดยมาตรฐาน 6 ประการ ที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินความยุติธรรมด้านกระบวนการ ซึ่งพัฒนามาจากหลักพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับความยุติธรรม ได้แก่ ความสมมูล ความถูกต้อง และเป้าหมายของการรับรู้ทั้ง 3 ประการ ได้แก่ เป้าหมายด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เป้าหมายด้านความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป้าหมายด้านศักดิ์ศรีของความเป็นปัจเจกชนและความเป็นมนุษย์ ทำให้มาตรฐานความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีความแตกต่างกัน 6 ประการ ซึ่งแสดงไว้ในแผนภาพที่ 1 ดังนี้

แผนภาพที่ 1 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

เป้าหมายของความยุติธรรม	ความสมดุล	ความถูกต้อง
เป้าหมายด้านผลการปฏิบัติงาน	การตรวจสอบและความสมดุล (Check and balance)	ความเป็นกลาง (Neutral)
เป้าหมายด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	ความสมดุลของอำนาจ (Balance of power)	ความคงที่ของกระบวนการ (Consistency with specified procedures)
เป้าหมายด้านศักดิ์ศรีของความเป็นปัจเจกชนและความเป็นมนุษย์	ความสมดุลในการลงทุน (Balance of inputs)	สถานะของบุคคลในกลุ่ม (Standing)

ที่มา : Sheppard, Lewicki และ Minton (1992: 31)

หลักของความสมดุลกับความยุติธรรมด้านกระบวนการ

ปัญหาในเรื่องความสมดุลและการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ จะเข้าใจได้ง่ายขึ้น ถ้าสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของสิ่งสำคัญ 2 ประการในกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กร ได้แก่

1. สิ่งที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ (Decision inputs) คือ ประเด็นที่ได้มีการหยิบยกขึ้นมา หรือ กรอบของปัญหาที่นำไปสู่การตัดสินใจ รวมถึงกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
2. อำนาจในการตัดสินใจ (Decision power) คือ อำนาจของบุคคลที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

Sheppard, Lewicki และ Minton (1992) กล่าวว่ากระบวนการจะมีความสมดุลและบรรล
เป้าหมายของความยุติธรรมในด้านต่างๆได้ก็ต่อเมื่อ

1. การตรวจสอบและความสมดุล (Check and balance) จะต้องมีการตรวจสอบกระบวนการต่างๆภายในองค์การอย่างเพียงพอและมีอคติน้อยที่สุด ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายความยุติธรรมด้านกระบวนการ
2. ความสมดุลของอำนาจ (Balance of power) กระบวนการต่างๆในองค์การต้องไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และต้องเกิดความสมดุลในอำนาจ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. ความสมดุลในการลงทุน (Balance of input) กระบวนการที่สมดุล คือ กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ตัวแทนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งในกระบวนการและการตัดสินใจ ในขั้นสุดท้ายซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมาย ความยุติธรรมด้านศักดิ์ศรีของความเป็นปัจเจกชนและความเป็นมนุษย์

หลักความถูกต้องและความยุติธรรมด้านกระบวนการ

บุคคลจะรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการก็ต่อเมื่อกระบวนการนั้นมีความถูกต้อง กล่าวคือ การตัดสินใจภายในองค์การต้องมีความแน่นอน ทั้งนี้กระบวนการจะมีความถูกต้องและบรรลุเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อ

1. ความเป็นกลาง (Neutral) ข้อมูลที่หามาได้มีความละเอียด โดยเน้นความถูกต้องแม่นยำ รวมทั้งต้องมีการทบทวนหรือตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้องก่อนที่จะนำข้อมูลไปใช้ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของความยุติธรรมด้านกระบวนการ
2. กระบวนการต้องมีความคงที่แน่นอน (Consistency with specified procedures) กระบวนการที่กำหนดขึ้นต้องเป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ กล่าวคือ องค์การต้องมีกระบวนการที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณา แม้ว่าเวลาที่พิจารณาอาจแตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของความยุติธรรมด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียว
3. สถานะของบุคคลในกลุ่ม (Standing) บุคคลจะต้องได้รับการปฏิบัติด้วยวิธีการที่เหมือนกัน ในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การ ที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของความยุติธรรมด้านศักดิ์ศรีของความเป็นปัจเจกชนและความเป็นมนุษย์

แนวคิดความยุติธรรมด้านกระบวนการของ Folger และ Cropanzano

Folger และ Cropanzano กล่าวว่า ในการตรวจสอบความยุติธรรมด้านกระบวนการนี้จะเกิดการมองเห็นภาพได้ชัดเจนมากกว่าความยุติธรรมด้านผลตอบแทน Folger และ Greenberg (1985) เป็นนักวิจัยยุคแรกๆ ที่ประยุกต์ความยุติธรรมด้านกระบวนการไปสู่กลุ่มทำงาน มีงานวิจัยต่างๆ ด้านความ ยุติธรรมในองค์กร ซึ่งงานวิจัยเหล่านี้มีความสำคัญและได้นำไปประยุกต์สู่การปฏิบัติจริง Folger และ Cropanzano กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการตัดสินใจของแต่ละบุคคล (Subjective judgement) ซึ่งการประเมินกระบวนการในการจัดสรรต่างๆ จะเน้นไปที่กระบวนการของการประเมิน (Appraisal of process) การที่บุคคลขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการของการประเมินหรือกระบวนการของการตัดสินใจ จะมีผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการซึ่งรูปแบบของการมีส่วนร่วมนี้เรียกว่า การควบคุมด้านกระบวนการ (Process control) หรือ “การมีสิทธิ์มีเสียง” (Voice) กระบวนการตัดสินใจที่ดี จะเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นของตนในด้านต่างๆ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะมองกระบวนการแก้ปัญหาว่ามีความยุติธรรม ถ้าเขาทั้งหลายได้รับโอกาสเพียงพอที่จะแสดงเหตุผลของเขา หรือเรียกว่า “การมีสิทธิ์มีเสียง” งานวิจัยแสดงให้เห็นว่า เมื่อบุคคลมีความเชื่อว่ากระบวนการหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจไม่มีความยุติธรรมเพียงพอ บุคคลจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อผู้จ้างงานของตนน้อยลง มีพฤติกรรมการลักขโมยมากขึ้น ต้องการลาออก ย้าย หรือเปลี่ยนงานมากขึ้น ผลการปฏิบัติงานลดลง ตลอดจนจนพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรลดลง

นอกจากนี้ Folger และ Cropanzano ยังได้อธิบายไว้ว่า สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้นในการตัดสินใจที่ยุติธรรม สามารถใช้เกณฑ์การตัดสินใจความยุติธรรม 6 ประการของ Laventhal และคณะ (Laventhal 's six attributes of fair procedure) เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจดังนี้ คือ 1. การตัดสินใจนั้นต้องมีความคงที่ (Consistency) ทั้งด้านตัวบุคคลและด้านเวลา 2. การตัดสินใจนั้นปราศจากความลำเอียง (Bias suppression) โดยผู้ตัดสินใจจะต้องวางตัวเป็นกลาง 3. มีความถูกต้องของระบบข้อมูลข่าวสารที่นำมาประกอบการตัดสินใจ (Accuracy of information) 4. มีการกระทำที่ถูกต้อง (Correctability) ได้แก่ มีกลไกบางอย่างที่จะแก้ไขข้อบกพร่อง หรือแก้ไขการตัดสินใจที่ไม่เที่ยงตรง 5. เป็นตัวแทนที่ดี (Representation) เกี่ยวกับผลประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยมีการนำความคิดเห็นจากกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบการพิจารณาด้วย และ 6. มีความถูกต้องตามหลักจริยธรรม กล่าวคือ กระบวนการตัดสินใจนั้นควรตั้งอยู่บนมาตรฐานด้านตัวบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับจริยธรรม (Ethics) และศีลธรรมอันดี (Morality)

2.5 แนวคิดความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

ความหมายความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

Bies และ Moag (1986) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เป็นการรับรู้ของพนักงานว่า ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม และมีเหตุผลที่สามารถอธิบายในสิ่งที่เขาทำได้

Tepper และ Eisenbach (1998) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เป็นการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติต่อตนด้วยความยุติธรรมระหว่างที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

Folger และ Cropanzano (1998) ให้ความหมายความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันว่าหมายถึงการที่บุคคลรับรู้ว่าได้รับการปฏิบัติจากบุคคลอื่นด้วยความยุติธรรม

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานว่าได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาของตนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมทั้งในด้านพฤติกรรมและด้านการสื่อสาร ในขณะที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

แนวคิดความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ของ Greenberg

Greenberg (1993) ได้จำแนกความยุติธรรมโดยเน้นการปฏิบัติต่อกันทางสังคม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา มีข้อมูลเพียงพอที่จะอธิบายผลของการตัดสินใจ และสิ่งที่อธิบายมีความถูกต้องเหมาะสม ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อพนักงาน และสามารถอธิบายในสิ่งที่พนักงานมีความกังวลใจได้

2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หมายถึง การมีสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่นในองค์กร ซึ่งในองค์กรอาจหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

แนวคิดความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของ Folger และ Cropanzano

Folger และ Cropanzano กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันนี้ ถือได้ว่าเป็นตัวแปรอิสระชนิดที่ 3 ของความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งมีความแตกต่างไปจากความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีงานวิจัยบางอย่างพบว่า การแบ่งแยกชั้น (Ratings) ของความยุติธรรมด้านกระบวนการและความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสัมพันธ์กันสูง (Kanovsky and Cropanzano, 1991) จึงได้มีการจำแนกความยุติธรรมด้านกระบวนการออกเป็น 2 ลักษณะคือ ลักษณะด้านโครงสร้าง (Structural) หรือองค์ประกอบที่เป็นทางการ ซึ่งเสนอโดยกฎการพิจารณาความยุติธรรม 6 ประการที่เกี่ยวข้องกับงานของ Leventhal และลักษณะที่ 2 คือองค์ประกอบด้านสังคม (Social component) ซึ่งเป็นลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้ตัดสินใจและผู้รับการตัดสินใจ (Recipients) ซึ่งเป็นตัวแทนของความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันนี้ มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติระหว่างบุคคลตามหลักของจริยธรรม (Ethicality) และศีลธรรม (Moral) ซึ่งได้ดำเนินการต่อมา ภายหลังจากกระบวนการตัดสินใจได้ผ่านพ้นไปแล้ว

Folger และ Cropanzano ชี้ให้เห็นว่า ถ้าไม่คำนึงว่าความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันจะถูกมองอย่างไร ทั้งในแง่ที่เป็นตัวแปรอิสระหรือในแง่ที่เป็นส่วนหนึ่งของความยุติธรรมด้านกระบวนการ จะสามารถแบ่งความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันว่ามีองค์ประกอบอย่างน้อยที่สุด 2 ส่วนคือ

1. การไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคล (Interpersonal sensitivity) เป็นลักษณะของการปฏิบัติที่ยุติธรรม (Fair treatment) ที่แสดงออกโดย ให้ความนับถือ (Respect) และสุภาพอ่อนโยน
2. การสื่อสารให้ทราบ จะเป็นการอธิบายหรือรายงานเรื่องราวต่างๆในส่วนของ การตัดสินใจที่ได้กระทำไปแล้วให้รับทราบ มีการให้เหตุผลสำหรับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งไม่เป็นที่น่ายินดีต่อผู้รับ ดังนั้นองค์ประกอบของความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันจะเกิดขึ้น ณ จุดของเวลาที่มีความแตกต่างไปจากองค์ประกอบของความยุติธรรมด้านกระบวนการ

Folger และ Cropanzano ชี้ให้เห็นว่า Greenberg (1993) ได้ใช้ การไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคลและการยอมรับในด้านศีลธรรม (Morally acceptable conduct) ว่าเป็นตัวแทนของความยุติธรรมในการปฏิบัติระหว่างบุคคล และชี้ให้เห็นว่า Tyler (1988) เป็นบุคคลแรกที่ตระหนักถึงความสำคัญด้านจริยธรรม (Ethicality) และได้นำประยุกต์สู่การปฏิบัติจริงในด้านการปฏิบัติที่ยุติธรรมเกี่ยวกับการไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคล นอกจากนี้ Folger และ Cropanzano ได้ระบุงค์ประกอบ

ของการไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคลว่าประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความสุภาพ (Courtesy) การจัดหาเวลาเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ (Timely feedback) และการเคารพในสิทธิอันชอบธรรมของกันและกัน (Respect for rights)

Folger และ Cropanzano กล่าวว่า ถ้าบุคคลรับรู้ว่าคุณไม่ได้รับความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแล้วจะมีผลเสียเกิดขึ้นคือ ผลการปฏิบัติงานลดลง มีเจตคติที่ไม่ดีต่องาน รวมถึงเกิดความขัดแย้งในการทำงาน โดย Folger และ Cropanzano ได้กล่าวถึง งานวิจัยของ Bies และ Shapiro (1988) Shapiro (1999) และงานวิจัยของ Shapiro, Buttner และ Barry (1994) ที่พบว่า ผลลัพธ์ที่ไม่น่ายินดีจะรู้สึกว่าเป็นที่แย่กว่าเดิม เมื่อมีการอธิบายหรือชี้แจงเหตุผลให้บุคคลซึ่งเป็นผู้รับได้รับทราบ (Rationale is provided)

2.6 ความยุติธรรมในองค์การกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

Scandura (1999) ได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในองค์การ เพื่อขยายไปสู่แนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยใช้แนวคิดที่หลากหลายได้แก่ แนวคิดของ Moorman (1991) ที่แบ่งความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 3 รูปแบบคือ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural justice) ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive justice) และ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactional justice) นอกจากนี้ Scandura ยังนี้ได้นำแนวคิดของ Graen และ Scandura (1987) มาเป็นพื้นฐานในการประมวลว่าความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง แนวคิดดังกล่าวอ้างว่า ในการพัฒนาคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องให้สูงขึ้นนั้น แต่ละฝ่ายต้องเห็นว่าการแลกเปลี่ยนนั้นอยู่บนเหตุผลของความเท่าเทียมหรือยุติธรรม และแนวคิดของ Liden (1986) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะ (Attributions) ของหัวหน้า เช่น การให้รางวัลของหัวหน้า (ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน) การให้เหตุผลของหัวหน้าแก่สมาชิกกลุ่ม (ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน) หรือการขาดการสื่อสารเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การให้สมาชิกกลุ่มได้รับรู้ สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวเชื่อมขบวนการในการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง แนวคิดที่ได้กล่าวมาถูกนำมาใช้ในการพัฒนาเพื่อเชื่อมโยงว่า ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดย Scandura มีความเห็นว่าความยุติธรรมในองค์การ ได้นำสู่การปฏิบัติ (implications) ต่อแนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องตั้งแต่มีการเน้นว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง มีพื้นฐานมาจากการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องที่มีความ

แตกต่างกันใน “กลุ่มพวกเรา” (in-group) และ “กลุ่มพวกเขา” (out-group) Scandura ได้สรุปว่า ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยงานวิจัยของ Vecchio, Griffeth และ Hom (1986) และงานวิจัยของ Manogran, Stauffer และ Colon (1994) มาประกอบในการสนับสนุนแนวคิดนี้

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การแต่ละด้านกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง สามารถอธิบายได้โดยผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดจากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะได้นำเสนอ ดังต่อไปนี้

งานวิจัยได้มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยตรวจสอบจากภาพความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมทั้ง 3 ด้าน คือ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน นอกจากนี้ยังได้มีการอธิบายโมเดลการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยพิจารณาระบวนการของการเปรียบเทียบทางสังคมภายในกลุ่มทำงาน โมเดลของการแลกเปลี่ยนได้มีการพัฒนามาเรื่อยๆ และแสดงให้เห็นว่าความแตกต่างของกลุ่มทำงานใน “กลุ่มพวกเรา” และ “กลุ่มพวกเขา” มีความเกี่ยวข้องกับการเกิดความยุติธรรมในองค์การ Dansereau และคณะ (1975) ได้อธิบายรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มทำงาน โดยอธิบายถึงความแตกต่างกันในกลุ่มพวกเราและกลุ่มพวกเขาว่ามีความแตกต่างกัน งานวิจัยของ Lagace, Castleberry และ Ridnour (1993) พบว่าสมาชิกกลุ่มพวกเราจะได้รับการเอาใจใส่และสนับสนุนจากหัวหน้าได้มากกว่าสมาชิกกลุ่มพวกเขา ซึ่งมีคุณภาพของสัมพันธภาพในการแลกเปลี่ยนกับหัวหน้าอยู่ในระดับต่ำ และอาจเห็นว่าหัวหน้าปฏิบัติกับตนอย่างไม่ยุติธรรม สิ่งเหล่านี้ได้เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดความยุติธรรมในองค์การกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องว่ามีความเกี่ยวข้องกัน การศึกษาเกี่ยวกับสังคมของสมาชิกใหม่ในองค์การและการเอาใจใส่ของหัวหน้าที่มีต่อสมาชิก รวมถึงการกระทำของหัวหน้าที่ช่วยให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจในตัวหัวหน้า พบว่าสมาชิกที่หัวหน้าปฏิบัติด้วยเป็นอย่างดีจะมีสัมพันธภาพกับหัวหน้าของตนได้ดีกว่า และได้รับประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับงานได้มากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับ “กลุ่มพวกเขา”

มีงานวิจัยสนับสนุนว่า คุณลักษณะของบุคคลเป็นแหล่งต้นกำเนิดของการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และมีแนวโน้มไปสู่การวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการปฏิบัติระหว่างบุคคล โดยจากการศึกษาของ Masterson และ Taylor (1996) ได้รายงานการศึกษาภาคปฏิบัติ พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของผู้ปฏิบัติงาน ได้ทำนายผลลัพธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวผู้บริหาร ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการได้ทำนายความยึดมั่น

ผูกพันต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงานและความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Malatesta และ Byrne (1997) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเชื่อมั่นผูกพันกับหัวหน้าของเขา ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเชื่อมั่นผูกพันในองค์การ ดังนั้นจากงานวิจัยดังกล่าว จึงอาจประมวลได้ว่า ความยุติธรรมในองค์การมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอย่างน้อย 2 ฝ่าย คือ ด้านตัวผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาและด้านองค์การ (Masterson et al., 2000)

Adam (1965) กล่าวว่า บุคคลในสัมพันธภาพการแลกเปลี่ยนทางสังคม จะมีการตัดสินใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ว่ามีความยุติธรรม เมื่อได้รับรู้ว่าผลลัพธ์ด้านการตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ที่ได้รับกับสิ่งที่ลงทุนไปมีความสมดุลกัน ในทางตรงกันข้ามบุคคลจะรับรู้ว่าคุณค่าที่ไม่ได้รับความยุติธรรมเมื่อสิ่งที่ลงทุนไปกับผลลัพธ์ที่ออกมาไม่สอดคล้องกัน สอดคล้องกับ Graen และ Schiemann (1978) ที่กล่าวว่า ความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการแลกเปลี่ยนในระดับที่สูงขึ้นในองค์การคือ แต่ละฝ่ายต้องมองเห็นว่าการแลกเปลี่ยนนั้นอยู่บนเหตุผลของความเท่าเทียมหรือยุติธรรม Hollander (1978 Quoted in Scandura, 1999) กล่าวว่า การเข้าถึงทางด้านจิตใจ (Psychological contract) ที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ขึ้นอยู่กับความคาดหวังและการกระทำของทั้งสองฝ่าย การปฏิบัติที่เท่าเทียมกันต่อลูกน้อง เป็นพฤติกรรมของหัวหน้าที่มีคุณค่ามากที่สุด ความเท่าเทียมกันในการจัดสรรผลตอบแทนหรือรางวัล จะช่วยหลีกเลี่ยงการรับรู้ความไม่เท่าเทียมกันของลูกน้อง ผู้ซึ่งได้ทุ่มเทหรือลงทุนไปอย่างมากในการทำงาน และอาจเกิดความรู้สึกที่ไม่ได้รับการตอบแทนอย่างเพียงพอ แต่ความเท่าเทียมกันในการจัดสรรรางวัลอาจเป็นที่น่าละอาย ถ้าหากบุคคลผู้ซึ่งทำงานหนักกว่าบุคคลอื่นในกลุ่ม ได้รับการตอบแทนเท่ากันกับบุคคลอื่นที่ทำงานน้อยกว่า

Folger และ Cropanzano (1991) กล่าวว่า องค์ประกอบ 2 อย่าง ของรูปแบบเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การคือ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และความยุติธรรมด้านกระบวนการ

1. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน เป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ได้รับว่ามีความยุติธรรม ซึ่งผลลัพธ์ด้านผลตอบแทนคือ การเพิ่มค่าจ้าง การได้รับสิทธิพิเศษ (Promotion) และการมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ

2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานว่า กระบวนการขององค์การในการกำหนดการจัดสรรผลตอบแทน ว่าใครควรได้รับอะไร มีความยุติธรรม เช่น การมีสิทธิ์ในการร่วมตัดสินใจในกระบวนการต่างๆ มีงานวิจัยเกี่ยวกับความยุติธรรมด้านกระบวนการแสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจต่างๆ จะได้รับการยอมรับจากลูกน้อง ถ้ามีการแสดงให้เห็นถึงการติดตาม หรือการปฏิบัติเกี่ยวกับความยุติธรรมอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าผลลัพธ์ด้านผลตอบแทนจะน้อยกว่าก็ตาม (Tyler, 1986)

เช่น การที่พนักงานได้รับค่าจ้างในระดับต่ำ แต่อาจยังคงเป็นที่ยอมรับถ้าขบวนการขององค์กรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและรางวัล มองเห็นได้ว่าการติดตามอย่างต่อเนื่องในการยกระดับค่าจ้าง

นอกจากนี้ถ้ามีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบเกี่ยวกับอะไรที่เป็นความยุติธรรมต่อสมาชิกในองค์กร นับได้ว่าเป็นลักษณะของความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งเป็นความยุติธรรมในองค์การชนิดที่สาม ความยุติธรรมชนิดนี้จะเกี่ยวข้องกับกิริยาในการติดต่อสื่อสารที่หัวหน้าปฏิบัติกับลูกน้อง (Bies and Moag, 1986; Moorman, 1991) สอดคล้องกับ Fairhurst และ Chandler (1989 Quoted in Scandura, 1999) ที่กล่าวว่า การสื่อสารเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันจะมีบทบาทต่อการรับรู้ของสมาชิกเกี่ยวกับเหตุผลสำหรับการจัดสรรรางวัลในกลุ่มงาน ในลักษณะการสื่อสารข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบถึงเงื่อนไขหรือเหตุผลในการกระทำดังกล่าว Bies และ Moag กล่าวว่าลักษณะของความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง หัวหน้าต้องไม่ปิดบังการให้ข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ซึ่งมีคุณภาพในการแลกเปลี่ยนที่ต่ำ ซึ่งสิ่งนี้มีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ถ้าหัวหน้าสัญญาว่าจะให้รางวัลแก่ลูกน้องก็ต้องปฏิบัติตามสัญญานั้น หรือมีเหตุผลในการอธิบาย ไม่เช่นนั้นสมาชิกอาจรับรู้หัวหน้าไม่ซื่อสัตย์

Scandura (1999) กล่าวว่า จากภาพความยุติธรรมด้านผลตอบแทน การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจะอยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันในการได้รับการจัดสรรผลตอบแทน และจากภาพความยุติธรรมด้านกระบวนการและด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันจะมีผลต่อการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขของสมาชิกในกลุ่มพวกเรา และกลุ่มพวกเรา มีงานวิจัยพบว่า หัวหน้าที่มีความยุติธรรมด้านกระบวนการจะได้รับการยอมรับโดยกลุ่มทำงานและแม้แต่ในกลุ่มพวกเรา และมีความเป็นไปได้ที่สมาชิกในกลุ่มพวกเรา จะรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการได้มากกว่าสมาชิกในกลุ่มพวกเรา เนื่องจากมีคุณภาพของการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง รวมทั้งมีการติดต่อสื่อสารที่ดีกับหัวหน้าของตน นอกจากนี้ยังส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นอีกด้วย โดยอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ที่หัวหน้าได้มีการตัดสินใจในกระบวนการที่ถูกต้อง ส่วนสมาชิกในกลุ่มพวกเรามีความเป็นไปได้ที่จะเน้นบนความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และจะมีการปฏิบัติในระดับที่เป็นไปได้ต่อรางวัลที่ตนได้รับ โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อตกลงหรือสัญญาการจ้างงานที่เป็นทางการ (Graen and Scandura, 1987)

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยของ Vlechio, Giriffeth และ Hom (1986) และงานวิจัยของ Monogran, Stauffeth และ Conlon (1994 อ้างถึงใน ภัทรนฤน พันธุ์สีดา, 2543) แสดงให้เห็นว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยพบว่าบุคคลที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนกับหัวหน้าอยู่ในระดับสูงจะมีความคิดเห็นว่า สถานที่ทำงานมีความยุติธรรมกว่าบุคคลที่มีสัมพันธภาพที่ไม่ดีกับหัวหน้าของเขา

Barling และ Phillips (1993: 649-656) ได้ศึกษาความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการ และความยุติธรรมในองค์การด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ในสถานที่ทำงาน โดยศึกษากับนักเรียนจำนวน 213 คน ในประเทศแคนาดา ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในการบริหารงานและความผูกพันต่อองค์การทางด้านจิตใจ ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในการบริหารเท่านั้น ส่วนความยุติธรรมด้านผลตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรใด

Konovsky และ Pugh (1994: 656-669) ได้ศึกษาเพื่อทดสอบรูปแบบของกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างพนักงานขององค์การ โดยศึกษาเฉพาะการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา โดยศึกษาจากพนักงานและหัวหน้างานจำนวน 475 คน ของโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการตัดสินใจ สามารถทำนายความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาได้ ส่วนความยุติธรรมด้านผลตอบแทนไม่สามารถทำนายความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาได้

งานวิจัยของ Pillai, Scandura และ Williams (1999) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องกับความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจในงาน ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน 5 ประเทศได้แก่ ออสเตรเลีย อินเดีย ไคลัมเบีย สหรัฐอเมริกา และตะวันออกกลาง ในรูปแบบของ Path analysis ผลการวิจัยพบว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการ ได้ทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในประเทศต่างๆดังนี้ (ตะวันออกกลาง $R^2 = 0.43$, ไคลัมเบีย $R^2 = 0.44$, ออสเตรเลีย $R^2 = 0.53$ และ สหรัฐอเมริกา $R^2 = 0.49$) สำหรับในประเทศอินเดียนั้น พบว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการไม่มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง นอกจากนี้พบว่ามีความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมผ่านความยุติธรรมด้านผลตอบแทน การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและ

ลูกน้องไปยังความพึงพอใจในงาน ซึ่งแสดงว่าความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

งานวิจัยของ Manogran และคณะ (1994) พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นตัวกลางที่เป็นผลมาจากความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาของเขาและองค์กร (Masterson et al., 2000)

งานวิจัยของ Masterson และคณะ (2000) ได้บูรณาการแนวคิดความยุติธรรมและการแลกเปลี่ยนทางสังคมเข้าด้วยกัน โดยศึกษาผลของความยุติธรรมด้านกระบวนการและความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความยุติธรรมด้านกระบวนการกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าความสัมพันธ์ $r = .67$ และ $.38$ ตามลำดับ

จากผลงานการวิจัยที่ได้เสนอมานี้ จะเห็นได้ว่าความยุติธรรมในองค์กรมีความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง และเนื่องจากงานวิจัยเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กรกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องของวิชาชีพพยาบาลโดยตรงยังมีจำกัด ดังนั้นจึงควรส่งเสริมงานวิจัยความยุติธรรมในองค์กรของวิชาชีพพยาบาลให้มีมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นแนวทางประกอบการบริหารงานของผู้บริหารการพยาบาลต่อไป นอกจากนี้ผู้บริหารการพยาบาลหรือหัวหน้าหรือผู้เกี่ยวข้องควรนำแนวคิดความยุติธรรมในองค์กรไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น ข้อกำหนดหรือนโยบายของทางราชการในการกำหนดค่าตอบแทน การจัดระบบที่เอื้อต่อการเกิดความยุติธรรมในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โดยมีมาตรฐานที่เป็นแนวทางเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่สัมพันธ์กับงาน มีการอธิบายความคาดหวังจากการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ รวมถึงให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมินที่ถูกต้องแก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรให้ข้อมูลข่าวสารให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือคำอธิบายชี้แจงต่างๆแก่ผู้รับการประเมิน และปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินควรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีข้อมูลที่ต้องการ และมีข้อมูลประกอบการพิจารณาอย่างเพียงพอ มีความเป็นธรรมและเป็นกลาง ปัจจัยดังกล่าวจะนำมาซึ่งการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรของพยาบาลประจำการ และนำมาซึ่งการแลกเปลี่ยนที่ดีระหว่างหัวหน้าหรือผู้เกี่ยวข้องและพยาบาลประจำการ อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรต่อไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับเจตคติและความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน (Job Attitude Similarity)

เจตคติเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล การมีเจตคติในทางที่ดีจะช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงออกที่ดีต่อสิ่งนั้น ตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีเจตคติที่ไม่ดีต่อสิ่งใดโดยอมจะแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งนั้นในทางลบ (Steers, 1981) เจตคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานในด้านบวกจะมีผลต่อความสำเร็จในการทำงานขององค์การ ดังนั้นการทำงานร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์การหนึ่งจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารควรเสริมสร้างการมีเจตคติที่ดีต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนมีการปรับเจตคติต่องานให้มีความคล้ายคลึงกันในผู้ปฏิบัติงานทุกระดับรวมทั้งตัวผู้บริหารเอง การที่บุคคลมีเจตคติต่องานที่คล้ายคลึงกัน จะส่งผลต่อสัมพันธภาพของบุคคลและผลลัพธ์ของงานหลายอย่าง (Aron, Kalick and Hamlington, 1988 quoted in Taylor, Peplau and Sears, 1997)

3.1 ความหมายของเจตคติ

เจตคติ มีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Attitude ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Aptus หมายถึงความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด มีผู้ใช้คำอื่นในความหมายเดียวกันเช่นทัศนคติ หรือเจตคติ สำหรับความหมายหรือคำจำกัดความของเจตคติ พอสรุปได้ดังนี้

ไพศาล หวังพานิช (2526: 146) ให้ความหมายว่า เจตคติเป็นความรู้สึกภายในของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งอันเป็นผลจากประสบการณ์การเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้น และความรู้สึกดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลนั้น แสดงพฤติกรรมหรือแนวโน้มของการตอบสนองต่อสิ่งนั้นในทางใดทางหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นทางสนับสนุน หรือโต้แย้งคัดค้าน

พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์ (2533) กล่าวว่า เจตคติเป็นความรู้สึกหรืออารมณ์ที่แสดงออก เป็นท่าทีและสภาพความพร้อมทางความคิดและจิตใจของบุคคล ที่จะรับและตอบสนองต่อสิ่งเร้าและสภาพการณ์ต่างๆ ในทิศทางเป็นบวก เป็นลบ หรือเป็นกลาง

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541) กล่าวว่า เจตคติคือ ผลผสมผสานของความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้และความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งออกมาในรูปการประเมินค่าอันอาจเป็นในทางยอมรับหรือปฏิเสธได้ และความรู้สึกนี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใด พฤติกรรมหนึ่งขึ้น

Secord และ Baclaman (1964: 97) กล่าวว่า เจตคติหมายถึง ความรู้สึกความนึกคิดและพฤติกรรมของแต่ละบุคคลต่อสภาพแวดล้อม

Kiesler และคณะ (1969 อ้างถึงใน ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2542) ให้ความหมายว่า เจตคติหมายถึง แนวโน้มที่เกิดจากการเรียนรู้ ในอันที่จะตอบสนองอย่างถาวรต่อสิ่งเร้าให้เห็นด้วยกับท่าทีที่ชอบหรือไม่ชอบ

Triandis (1971) ให้ความหมายว่า เจตคติเป็นความรู้สึก ความเชื่อ ความคิดเห็นที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ภายหลังจากที่ได้รับประสบการณ์หรืออิทธิพลเรื่องนั้นๆ มาแล้วและเป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ ต่อเรื่องนั้นๆ

Fishbein และ Ajzen (1975: 5) ให้ความหมายว่า เจตคติเป็นสิ่งที่แสดงออกมาให้เห็นถึง แนวโน้มของพฤติกรรม ในการตอบสนองต่อวัตถุหรือบุคคลอย่างคงเส้นคงวา โดยผ่านการเรียนรู้หรือประสบการณ์ที่เคยได้รับ

Taylor, Peplau และ Sears (1997: 70) ให้ความหมายว่า เจตคติเป็นความเชื่อหรือความรู้สึกที่มีต่อบุคคล สิ่งของและสถานการณ์

Robbins (1998: 140) ให้ความหมายว่า เจตคติเป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกของบุคคล ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นการประเมินค่าว่ารู้สึกชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ โดยเกี่ยวข้องกับวัตถุ สิ่งของ บุคคล หรือสภาพการณ์

จากความหมายของเจตคติที่กล่าวมา จึงอาจสรุปได้ว่า เจตคติเป็นความรู้สึก ความนึกคิดและ แนวโน้มพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อ วัตถุ สิ่งของ บุคคล หรือสภาพการณ์ต่างๆ อันเป็นผลมาจาก ประสบการณ์การเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นๆของบุคคล และความรู้สึกดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดให้บุคคล มีแนวโน้มพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งนั้นในทางใดทางหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นไปได้ในทางสนับสนุน เป็นกลางหรือโต้แย้งคัดค้าน

องค์ประกอบของเจตคติ

นักจิตวิทยาได้เสนอองค์ประกอบของเจตคติไว้ 3 องค์ประกอบดังนี้ (ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2542)

1. เจตคติมีองค์ประกอบเดี่ยวคือองค์ประกอบทางด้านอารมณ์ความรู้สึก ได้แก่อารมณ์ความรู้สึกในทางชอบหรือไม่ชอบที่บุคคลมีต่อที่หมายของเจตคติ (Attitude object) ซึ่ง ที่หมายของเจตคติในที่นี้หมายถึง สิ่งของ บุคคล สถานที่ แนวคิดและสถานการณ์ต่างๆ นักจิตวิทยาที่สนับสนุนแนวคิดนี้ได้แก่ Bem (1970), Fishbein และ Ajzen (1975) Insko (1976) และ Thurstone (1959)

2. เจตคติที่มีสององค์ประกอบ แนวคิดนี้ระบุว่า เจตคติที่มีสององค์ประกอบคือ องค์ประกอบด้านปัญญาและองค์ประกอบด้านอารมณ์ความรู้สึก นักจิตวิทยาที่สนับสนุนการแบ่งเจตคติเป็น 2 องค์ประกอบได้แก่ Katz (1960) และ Rosenberg (1965) ตามแนวคิดของ Rosenberg องค์ประกอบด้านปัญญา หมายถึง กลุ่มของความเชื่อที่บุคคลมีต่อที่หมายของเจตคติจะเป็นตัวส่งเสริมหรือขัดขวางการบรรลุถึงค่านิยมต่างๆของบุคคล ส่วนองค์ประกอบด้านอารมณ์ความรู้สึก หมายถึงความรู้สึกที่บุคคลมีเมื่อถูกกระตุ้นโดยที่หมายของเจตคติ อารมณ์และความรู้สึกทางบวกที่บุคคลมีต่อที่หมายของเจตคติจะมีความสัมพันธ์กับความเชื่อที่ว่า ที่หมายของเจตคตินั้นสัมพันธ์กับการบรรลุถึงค่านิยมทางบวกและขัดขวางการบรรลุถึงค่านิยมทางลบของบุคคล ในทางกลับกันอารมณ์และความรู้สึกทางลบที่บุคคลมีต่อที่หมายของเจตคติจะมีความสัมพันธ์กับความเชื่อที่ว่า ที่หมายของเจตคตินั้นสัมพันธ์กับการบรรลุถึงค่านิยมทางลบและขัดขวางการบรรลุถึงค่านิยมทางบวกของบุคคล

3. เจตคติที่มีสามองค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบด้านปัญญา องค์ประกอบด้านอารมณ์ความรู้สึก และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม

3.1 องค์ประกอบด้านปัญญา (Cognitive component) มีส่วนประกอบย่อยคือ ด้านความเชื่อ ความรู้ ความคิดและความคิดเห็นที่บุคคลมีต่อที่หมายของเจตคติ (Attitude object)

3.2 องค์ประกอบด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective component) หมายถึงความรู้สึกชอบ – ไม่ชอบ หรือทำที่ ดีดี - ไม่ดี ที่บุคคลมีต่อที่หมายของเจตคติ

3.3 องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral component) หมายถึงแนวโน้มหรือความพร้อมที่บุคคลจะปฏิบัติต่อที่หมายของเจตคติ นักจิตวิทยาที่สนับสนุนการแบ่งเจตคติเป็น 3 องค์ประกอบคือ Kretch, Crutchfield and Pallachey (1962) และ Triandis (1971)

องค์ประกอบของเจตคติที่ได้กล่าวมา แสดงให้เห็นว่าเจตคติมีองค์ประกอบที่แตกต่างกันและสามารถแบ่งได้หลายแบบตั้งแต่หนึ่งองค์ประกอบถึงสามองค์ประกอบได้แก่ องค์ประกอบด้านปัญญา องค์ประกอบด้านความรู้สึก และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม สุนทรี โคมิน (2531) กล่าวว่า แนวคิดเรื่องเจตคติประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมและเป็นที่ยอมรับกันมากโดยทั่วไป นักทฤษฎีที่ยึดถือว่าเจตคติมี 3 องค์ประกอบเชื่อว่า โครงสร้างของทั้งสามองค์ประกอบมีหน้าที่ที่สัมพันธ์สอดคล้องกัน และสำหรับผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า เจตคติควรประกอบด้วยสามองค์ประกอบ เนื่องจากทั้งสามองค์ประกอบ สามารถที่จะเชื่อมโยงต่อกันและแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของบุคคลได้เป็นอย่างดี

ธีรวุฒิ เอกะกุล (2542) กล่าวว่า การที่บุคคลจะเกิดเจตคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้น ไม่ว่าจะ เป็นเจตคติในทางบวกหรือทางลบก็ตาม บุคคลจะต้องมีการผสมผสานคุณลักษณะย่อยหลายๆอย่างเช่น การรับรู้ การประเมินค่า ความซาบซึ้ง ความสนใจ คุณลักษณะเหล่านี้จะรวมตัวกันขึ้นเป็นความรู้สึก และเจตคติของบุคคลนั้น ซึ่งองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้คนเราเกิดเจตคติขึ้นได้นั้นมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรู้ (Cognitive component) บุคคลจะมีเจตคติต่อสิ่งใดได้นั้นบุคคลต้องมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งนั้นก่อน เพื่อใช้เป็นรายละเอียดสำหรับให้เหตุผลในการที่จะสรุปเป็นความเชื่อต่อไป
2. ความรู้สึก (Affective component) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หลังจากรู้และเข้าใจสิ่งนั้นแล้ว
3. ความโน้มเอียงที่จะปฏิบัติ (Action tendency component) เป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่รวมตัวมาจากความรู้และความรู้สึกที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด จนทำให้เกิดความโน้มเอียงที่จะปฏิบัติหรือตอบสนองต่อสิ่งนั้นในทิศทางที่สนับสนุน คล้อยตามหรือขัดแย้งตามความรู้และความรู้สึกที่เป็นพื้นฐานนั้น

คุณลักษณะของเจตคติ (Characteristics of attitudes)

Lippa (1994: 214) ได้อธิบายคุณลักษณะของเจตคติไว้ว่ามีลักษณะสำคัญ 5 ประการดังนี้

1. เจตคติสามารถประเมินได้ เช่นถ้าความรู้สึกที่บุคคลมีต่อเป้าหมายของเจตคติเป็นไปในทางดีหรือเจตคติในทางบวก จะแสดงในลักษณะของความพอใจ เห็นด้วย แต่ถ้าความรู้สึกนั้นเป็นไปในทางที่ไม่ดีจะแสดงในลักษณะ ไม่ชอบ ไม่พอใจ ไม่เห็นด้วย เป็นต้น
2. เจตคติต้องมีเป้าหมาย เช่นเจตคติต่อบุคคล ต่อวัตถุและต่อสภาพการณ์ ซึ่งเป้าหมายเหล่านี้คือเป้าหมายของเจตคติ ซึ่งต่างกับอารมณ์เนื่องจากอารมณ์ไม่จำเป็นต้องมีเป้าหมาย โดยจะแสดงในลักษณะ สุข เศร้า โกรธ เป็นต้น
3. เจตคติต้องมีความคงทน การเปลี่ยนแปลงเจตคติในทันทีทันใดเป็นไปได้ยาก ต้องใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแตกต่างจากอารมณ์ที่สามารถเปลี่ยนกลับไปกลับมาได้อย่างรวดเร็ว
4. เจตคติมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล โดยบุคคลจะมีการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องตามที่ตนมีเจตคติต่อสิ่งนั้นๆ
5. เจตคติเกิดจากการเรียนรู้ โดยเจตคติเกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นตั้งแต่ในวัยเด็กจนถึงวัยผู้ใหญ่

หน้าที่ของเจตคติ

พินดา รัตนไพโรจน์ (2542) กล่าวว่า การทำความเข้าใจและเข้าใจหน้าที่ของเจตคติมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล เนื่องจากเจตคติเป็นสิ่งที่ช่วยในการทำนายพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นได้ นอกจากนี้เจตคดียังช่วยให้บุคคลรู้จักปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน Luthans (1995) กล่าวถึงหน้าที่ของเจตคติไว้ดังนี้

1. เจตคติจะช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้าต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานได้ (The adjustment function)
2. เจตคติช่วยปกป้องความรู้สึกมีคุณค่าแห่งตน (The ego – defensive function) โดยช่วยในการปกป้องสิ่งที่มีผลทำให้ความรู้สึกมีคุณค่าแห่งตนลดลง โดยการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความวิตกกังวล
3. เจตคติช่วยในการแสดงออกถึงค่านิยมที่ยึดถือ (The value - expressive function) หมายถึงเจตคติจะช่วยให้บุคคลได้แสดงออกถึงค่านิยมที่ตนยึดถือ เช่นผู้บริหารที่มีค่านิยมว่าทุกคนต้องทำงานอย่างหนัก ก็จะแสดงออกถึงสิ่งที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมนี้ โดยบอกผู้ปฏิบัติงานว่าต้องทำงานให้มากขึ้น
4. เจตคติช่วยเสริมสร้างความรู้ (The knowledge function) โดยเจตคติจะช่วยให้บุคคลอธิบายและดำเนินการต่อสิ่งที่ตนมีเจตคติเพื่อนำความพอใจมาให้ โดยการไฝหาคำความรู้และประสบการณ์มากขึ้น เพื่อใช้เป็นเหตุผลในการอธิบายสิ่งนั้น

การเปลี่ยนแปลงเจตคติ

Triandis (1971) กล่าวว่า ถึงแม้ว่าเจตคติจะมีความคงทน แต่เจตคติก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากอิทธิพลของความเชื่อ ความรู้สึก และพฤติกรรม ถ้าทั้งสามส่วนหรือส่วนหนึ่งส่วนใดเปลี่ยนแปลง อาจทำให้เจตคติเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งการเปลี่ยนเจตคติจะเป็นไปใน 3 ลักษณะคือ

1. การเปลี่ยนความเชื่อ เป็นการเปลี่ยนความเชื่อของบุคคล โดยการรับรู้ข้อมูลใหม่จากบุคคลอื่นหรือผ่านทางสื่อมวลชน ทำให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจในสิ่งนั้นๆ

2. การเปลี่ยนความรู้สึก การที่บุคคลได้รับประสบการณ์ที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ จะทำให้บุคคลมีการประเมินค่าว่าสิ่งนั้นมีคุณค่าทางบวกหรือทางลบต่อตนเอง หลังจากนั้นก็จะเกิดความรู้สึกหรือแสดงอารมณ์ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับสิ่งนั้น

3. การเปลี่ยนพฤติกรรม โดยบุคคลจะมีการพิจารณาว่า ความเชื่อและความรู้สึกของตนนั้นสอดคล้องกับบรรทัดฐานของสังคม หรือสอดคล้องกับบุคคลอื่นที่มีอิทธิพลต่อตนหรือไม่ แล้วมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องตาม

การประเมินเจตคติ

เจตคติเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางให้บุคคลประพฤติปฏิบัติตาม ซึ่งไม่อาจวัดได้โดยตรง แต่สามารถวัดได้โดยสรุปพาดพิง ซึ่งวิธีการวัดเจตคติได้มีผู้เสนอรูปแบบไว้ดังนี้ (Oskamp, 1991 อ้างถึงใน ศิริกุล จันพุ่ม, 2543)

1. การรายงานจากความรู้สึกของตนเอง (Self report) หลักในการสร้างแบบวัดนี้ต้องพิจารณาว่าจะวัดทัศนคติของใคร ที่มีต่ออะไร และให้ความหมายของสิ่งที่จะวัดให้แน่นอน จากนั้นจึงสร้างข้อความให้คลุมเนื้อหานั้นๆ โดยข้อความนั้นควรเขียนเกี่ยวกับความรู้สึก ประกอบด้วยข้อความลักษณะทางบวกและทางลบละกันไป

2. การสังเกตพฤติกรรมที่แสดงออก (Observation of behavior) โดยผู้วัดเจตคติต้องสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์ ตั้งแต่เริ่มแรกจนกระทั่งสิ้นสุดสถานการณ์

3. การมีปฏิกิริยาหรือการแปลความหมายต่อสิ่งเร้า (Reaction to partially structured stimuli) โดยมีหลักการว่า เมื่อมีสิ่งเร้ามากระตุ้นและผู้ตอบได้รับการส่งเสริมให้เล่าหรือบรรยายเกี่ยวกับสิ่งเร้า นั้น จะทำให้ผู้ตอบเอาตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้า นั้น และทำให้ระบายความในใจออกมา

4. การปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของงาน (Performance on objective tasks) นักจิตวิทยาสังคมเชื่อว่า พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาในการทำงานบางอย่างที่กำหนดให้ นั้น เป็นผลมาจากความรู้สึกนึกคิด หรือเจตคติของบุคคลนั้น ซึ่งมีวิธีการวัดคล้ายกับข้อ 3

5. ปฏิกิริยาการตอบสนองทางร่างกาย (Physiological reaction) เป็นการวัดความสัมพันธ์ระหว่างความเข้มข้น ความรุนแรงของเจตคติกับปฏิกิริยาตอบสนองทางร่างกายมากกว่าทิศทางของเจตคติ ปฏิกิริยาของร่างกายที่เป็นทิศทางของเจตคติสามารถวัดได้ 2 อย่างคือ การตรวจคลื่นไฟฟ้าของกล้ามเนื้อ และการตอบสนองต่อคลื่นไฟฟ้าของผิวหนังในสภาพปกติ

ความแตกต่างระหว่างเจตคติกับค่านิยม

Rokeach (1968 อ้างถึงใน สุนทรื โคมิน, 2531) ได้แยกแยะความแตกต่างระหว่างค่านิยมและเจตคติว่า เจตคติหมายถึง ความรู้สึกและปฏิกิริยาความพร้อมที่จะกระทำในเชิงบวกหรือเชิงลบที่มีต่อเฉพาะบุคคล เฉพาะสิ่ง เฉพาะเรื่อง และเฉพาะสถานการณ์ ส่วนค่านิยมหมายถึง ความเชื่อที่จะแสดงออกในรูปของวิถีปฏิบัติทางพฤติกรรม หรือในรูปของสิ่งที่พึงยึดถือ เป็นจุดหมายปลายทางของชีวิต โดยที่ความเชื่อเฉพาะอย่างนี้มีคุณสมบัติไม่ได้ผูกติดอยู่กับเฉพาะสิ่ง แต่เป็นแกนกลางที่สอดผ่านข้ามสถานการณ์ สิ่งของ และบุคคล มีคุณสมบัติในการนำการกระทำ นำเจตคติ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ตัดสินถูกผิด ดีชั่ว ชอบไม่ชอบ และช่วยในการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งของ สถานการณ์ และระหว่างเป้าหมายที่เฉพาะความเชื่อมีเพียงองค์ประกอบของความรู้เพียงองค์ประกอบเดียวเท่านั้น

สุนทรื โคมิน (2531) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างเจตคติกับค่านิยมว่ามีความแตกต่างกันในลักษณะสำคัญหลายประการ ดังนี้

1. ค่านิยมเป็นความเชื่อเดี่ยว ส่วนเจตคติ หมายถึงองค์การรวมของหลายความเชื่อที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งโดยเฉพาะ
2. ค่านิยมแสดงออกได้ทั้งในสิ่งของ และสถานการณ์หลายอย่าง ส่วนเจตคติเป็นความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ ที่มีต่อเฉพาะคน เฉพาะสิ่ง และเฉพาะสถานการณ์
3. ค่านิยมเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับประพฤติปฏิบัติ ส่วนเจตคติไม่ใช่เกณฑ์มาตรฐานหลายๆเจตคติต่อสิ่งของ หรือต่อสถานการณ์ที่ประเมินออกมาเป็นความพอใจหรือไม่พอใจของผู้ประเมิน ซึ่งอาจมาจากรากฐานของค่านิยมไม่ก่ค่านิยมที่ใช้เป็นมาตรฐาน
4. คนๆหนึ่งจะมีจำนวนค่านิยมมากเท่ากับจำนวนความเชื่อที่เกี่ยวกับพฤติกรรม วิธีปฏิบัติที่พึงปรารถนา และจุดหมายปลายทางชีวิตที่พึงปรารถนาตามที่ได้เรียนรู้มา ซึ่งจะมีจำนวนจำกัด แต่คนสามารถจะมีเจตคติเป็นจำนวนมากมายเหลือที่จะนับ ตามประสบการณ์การเรียนรู้จากสิ่งของ และสถานการณ์เฉพาะกรณีต่างๆ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม
5. ในแง่ทฤษฎี ค่านิยมจะอยู่ลึกและเป็นแกนกลางของบุคลิภาพ และระบบความระลึกู้มากกว่าเจตคติ ฉะนั้นค่านิยมจึงเป็นตัวกำหนดของทั้งเจตคติและพฤติกรรม ซึ่งคุณสมบัติความเป็นแกนกลางของค่านิยมนี้เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการหลายท่าน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า เจตคติมีความหมายและหน้าที่ผิวเผินกว่าค่านิยม นอกจากนี้เจตคติบางอันเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรักษาไว้ซึ่งค่านิยมบางค่านิยม ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางเจตคติที่เกี่ยวข้องด้วย ในขณะที่การเปลี่ยนเจตคติไม่จำเป็นกระทบถึงระบบค่านิยม

6. ค่านิยมเป็นแนวคิดที่มีลักษณะเป็นพลวัตมากกว่าเจตคติ และมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจ ส่วนเจตคตินั้นไม่ได้เป็นตัวผลักดันที่เป็นพื้นฐานหลักของพฤติกรรม แต่มีความสำคัญเป็นที่สองรองจากลักษณะส่วนบุคคล ที่ลึกและเป็นแกนกลางกว่า หรืออาจกล่าวได้ว่าเจตคติถูกมองเป็นเครื่องมือหรือทางที่จะนำไปสู่ค่านิยมนั่นเอง

3.2 เจตคติต่องาน

ลีรือร วิชชาวุธ (2544) กล่าวว่า เจตคติต่องาน คือความรู้ ความเชื่อ ความรู้สึกและแนวโน้มของการกระทำที่มีต่องาน ซึ่งจะมีผลต่อระดับการทำงานของคน Lussier (1996) กล่าวว่า บุคคลทุกคนล้วนต้องมีเจตคติทั้งทางด้านบวกและด้านลบต่อ บุคคล ชีวิต การทำงาน และรวมถึงทุกอย่าง เจตคติมีอิทธิพลสำคัญต่อพฤติกรรมของคน เจตคติเป็นตัวกำหนดแนวทางของพฤติกรรมที่มีทิศทางแน่นอน เจตคติไม่ใช่ตัวกำหนดพฤติกรรมแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่ยังเป็นตัวทำนายพฤติกรรมของคนได้เป็นอย่างดี ความสำเร็จในการทำงานขึ้นอยู่กับเจตคติของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงด้านเดียว เจตคติต่องานด้านบวกเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของผู้ประกอบอาชีพ การคงไว้ซึ่งเจตคติที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ควรตระหนัก เจตคติไม่ใช่สิ่งที่เราสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย แต่เจตคติควรจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีความคาดหวังที่แตกต่างกันมากขึ้นจากสถานที่ทำงาน เราอาจไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานกับเราได้ แต่เราสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมในการทำงานของตัวเอง ในการเปลี่ยนแปลงเจตคติของผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้โดย มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Give employees feedback) ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานในด้านบวก (Accentuate positive condition) การจัดเตรียมผลลัพธ์ที่จะเกิดตามมา (Provide consequences) ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการมีเจตคติที่ดีต่องาน (Lussier, 1996)

Hilgard (1962 อ้างถึงใน วาสนา แก้วหล้า, 2538) กล่าวว่า เจตคติเป็นสิ่งที่ส่งเสริมหรือสร้างการหักล้างแรงขับหรือเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ถ้าบุคคลมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมจะไม่ชอบไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ก้าวหน้า Steers (1981) กล่าวว่า เจตคติมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของคน การตระหนักถึงเจตคติจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร การที่บุคลากรในหน่วยงานมีเจตคติต่องานในทางลบจะทำให้องค์กรสูญเสียรายได้ เนื่องจากถ้าบุคลากรมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติงานแล้ว จะสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนจากผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ มีการขาดงาน การเปลี่ยนงานเกิดขึ้นบ่อย สอดคล้องกับ Lippa

(1994: 214) ที่กล่าวว่า ถ้าบุคคลมีเจตคติที่ดีต่อสิ่งใดก็จะแสดงพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ดีต่อสิ่งนั้น แต่ถ้าบุคคลมีเจตคติที่ไม่ดีก็จะแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้นเช่นกัน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า เจตคติของบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่แสดงออก การสร้างเจตคติที่ดีให้เกิดแก่บุคคลในองค์การจะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีเจตคติที่ดีต่องาน ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานย่อมทำให้เกิดความผูกพันกับองค์การและสามารถอยู่ในองค์การได้อย่างมีความสุข (ลักษณะ ผูกฝิ่งและคณะ, 2540 อ้างถึงใน ศิริกุล จันพุ่ม, 2543) นอกจากนี้ Luthans (1995: 124) ได้กล่าวว่า เจตคติเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนเจตคติทางลบที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคคลให้เป็นเจตคติทางบวกจะทำให้บุคคลนั้นเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้น

3.3 องค์ประกอบของเจตคติต่องาน

สิริอร วิชาวุธ (2544) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของเจตคติในการทำงานว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านความรู้และความเชื่อของบุคคลที่มีต่องาน เป็นไปตามการรับรู้ของบุคคล ซึ่งอาจตรงสภาพตามความเป็นจริงหรือไม่ก็ได้ เช่น หัวหน้ามีความเชื่อว่าลูกน้องทำงานได้โดยไม่ต้องมีการสอนงาน ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วลูกน้องอาจไม่มีความสามารถในการทำงานและจำเป็นต้องได้รับการสอนงาน แต่หัวหน้าก็จะทำตามความเชื่อของตนและจะไม่สอนงานให้แก่ลูกน้อง ซึ่งความเชื่อและค่านิยมมาจากประสบการณ์ที่บุคคลนั้นประสบด้วยตัวเอง และประสบการณ์ทางอ้อมโดยบุคคลรับรู้ความเชื่อและค่านิยมจากคำบอกเล่าหรือได้เห็นจากตัวอย่าง คำบอกเล่า คำสั่งสอนและข่าวลือจึงเป็นแหล่งที่ให้ความรู้ความเชื่อแก่บุคคล กระบวนการสื่อสารจึงเป็นยุทธวิธีหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคล

2. องค์ประกอบด้านความรู้สึก บุคคลจะมีความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจในงานหรือต่อสภาพแวดล้อมต่างๆของงานที่ตนทำ ความรู้สึกเกิดจากประสบการณ์ของบุคคลที่สัมผัสกับงาน เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ทั้งตามหลักการเรียนรู้เงื่อนไขของสิ่งเร้าและเงื่อนไขของผลกรรม เช่น เมื่อลงมือทำงานได้พบกับเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นบุคคลที่ทำให้ตนเองมีความสุข งานที่ทำจึงให้ความสุขแก่ตน ทำให้เกิดความรักในงานไปด้วย และเมื่อผลงานดีได้รับคำชมเชยจะเกิดความรู้สึกชอบงานที่ตนทำและพอใจหัวหน้าผู้ให้คำชมเชยด้วย

3. แนวโน้มการเกิดพฤติกรรม เมื่อบุคคลมีความรู้ ความเชื่อหรือค่านิยมและความรู้สึกต่องานไปในทางใดแล้ว จะมีแนวโน้มทำพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความรู้ ความเชื่อและความรู้สึกของตน เช่น หากพนักงานเชื่อว่างานของเขาเป็นงานที่มีเกียรติ เขาชอบงานนี้มาก จะมีแนวโน้ม มุมานะในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นต้น

3.4 ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

(Job attitude similarity and leader-member exchange)

ความคล้ายคลึง ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2535) มีความหมายว่า “ เกือบเหมือน “

เจตคติต่องาน หมายถึง ความรู้ ความเชื่อ ความรู้สึกและแนวโน้มของการกระทำที่มีต่องาน ซึ่งจะมีผลต่อระดับการทำงานของบุคคล (สิริอร วิชชาวุธ, 2544)

ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน จึงหมายถึง การรับรู้ของแต่ละบุคคลว่าตนเองมีความคล้ายคลึงกับบุคคลอื่นในเรื่องการปฏิบัติงานอย่างไรในด้าน ความรู้ ความเชื่อ ความรู้สึก และแนวโน้มของการกระทำที่มีต่องาน ซึ่งจะทำให้บุคคลมีแนวโน้มของพฤติกรรมในการตอบสนองต่อการปฏิบัติงานนั้นในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

Deluga (1998) กล่าวว่า ความคล้ายคลึงเป็นปัจจัยพื้นฐานทางด้านจิตวิทยาที่ต้องตระหนัก การตรวจสอบเกี่ยวกับความคล้ายคลึงระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงาน เป็นสิ่งสำคัญต่อการเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ความคล้ายคลึงระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง อาจสนับสนุนให้เกิดกระบวนการของผลลัพธ์ด้านการช่วยเหลือระหว่างบุคคล (Interpersonal comfort) และการประสานการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ความคล้ายคลึงอาจจะจูงใจหรือทำให้หัวหน้าและลูกน้องมีความโน้มเอียง (Predispose) ที่จะมองเห็นสิ่งต่างๆ ในปฏิกริยาทางด้านบวก

การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงให้เห็นพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อกัน (Wayne และ Green, 1993: 1433) โดยมีพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีบทบาทและทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่มีหลักการว่า ผู้นำหรือหัวหน้าแต่ละคนจะไม่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทุกคนในรูปแบบเดียวกันทั้งหมด แต่จะมีการพัฒนาชนิดของความสัมพันธ์หรือชนิดของการแลกเปลี่ยนในสองลักษณะคือ ความสัมพันธ์ลักษณะแรกจะอยู่บนพื้นฐานข้อตกลงของการจ้างงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งจะก่อให้เกิดคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในระดับต่ำ ส่วนความสัมพันธ์ในลักษณะที่สอง จะมีลักษณะของความไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

มีความเคารพ ความชื่นชอบ และมีการตอบแทนซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการให้รางวัลทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ซึ่งจะก่อให้เกิดคุณภาพการแลกเปลี่ยนในระดับสูง พบว่ามีปัจจัยหลายอย่างที่มีความเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง หนึ่งในปัจจัยดังกล่าวคือ ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน

Byrne (1971) กล่าวว่าความคล้ายคลึงของแต่ละบุคคลบนมิติของ ทักษะคติ บุคลิกภาพ และ ปัจจัยส่วนบุคคล (Demographic characteristics) มีความเกี่ยวข้องกับการดึงดูดความสนใจระหว่าง บุคคล (Interpersonal attraction) และความชื่นชอบ (Liking) ซึ่งระดับของการดึงดูดความสนใจ ระหว่างบุคคลและความชื่นชอบนี้บ่อยครั้งที่หมายถึงความชอบพอ (Affection) ซึ่ง Zajonc (1980) กล่าวว่า ความชอบพอเป็นองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล Dienesch และ Liden (1986) กล่าวว่าองค์ประกอบของความชอบพอเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ดังนั้นถ้าหัวหน้า และลูกน้องได้รับรู้ความคล้ายคลึงที่แต่ละฝ่ายมีต่อกันจะนำไปสู่ความชอบพอซึ่งกันและกัน ตลอดจน ช่วยยกระดับสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน (Liden, Wayne and Stiwell, 1993)

Simpson และ Harris (1994 Quoted in Taylor, Peplau and Sears, 1997: 239) ได้อธิบาย ว่า ความคล้ายคลึง (Similarity) เป็นปัจจัยพื้นฐานอย่างหนึ่งซึ่งทำให้เกิดเสน่ห์ดึงดูดระหว่างบุคคล (Interpersonal attraction) โดยบุคคลมีแนวโน้มที่จะชอบผู้อื่นซึ่งมีความคล้ายคลึงกับตนในเรื่องของ ทักษะคติ ความสนใจ ค่านิยม ภูมิหลัง ตลอดจนบุคลิกส่วนบุคคล (Personality) ความคล้ายคลึงเหล่านี้ จะมีผลต่อมิตรภาพ (Friendly) ต่อไป โดยงานวิจัยของ Theodore Newcomb (1961 quoted in Taylor, Peplau and Sears, 1997) ได้สนับสนุนแนวคิดนี้ และแสดงให้เห็นว่า ความคล้ายคลึงจะนำไปสู่มิตรภาพของบุคคล ส่วนงานวิจัยของ Rosenbaum (1986 quoted in Tsui and O' Reilly, 1989) พบว่าความไม่คล้ายคลึงของบุคคลสามารถนำไปสู่ความยุ่งยาก (Repulsion) นอกจากนี้ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างเขาทั้งหลาย รวมถึงความชื่นชอบระหว่างบุคคล ลดลงด้วย

Rubin (1973 Quoted in Taylor, Peplau and Sears, 1997: 239) กล่าวว่า การปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหนึ่งๆนั้น ถ้าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคล้ายคลึงใน เจตคติต่องานเหมือนกัน จะทำให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับความคิดเห็นและร่วมกันทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมาย ขององค์การ แต่ถ้าทั้งสองฝ่ายมีเจตคติหรือค่านิยมต่องานแตกต่างกัน ย่อมจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ด้านความคิดและความไม่พึงพอใจกัน สอดคล้องกับ Aron, Kalick และ Hamlington (1988 Quoted in Taylor, Peplau and Sears, 1997: 240-241) ที่กล่าวว่า บุคคลที่มีความคล้ายคลึงในเจตคติ

ระหว่างกันจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่ดีระหว่างกัน ทั้งสองแนวคิดนี้สนับสนุนผลการศึกษามาของ Coming (1949: 145-146 อ้างถึงใน พนิดา ผกานิรันทร, 2544) ที่กล่าวว่า สัมพันธภาพจะเกิดขึ้นได้ดี นั้นควรประกอบด้วยการมีเจตคติที่คล้ายคลึงกัน

Rubin (1973 Quoted in Tay, Peplau and Sears, 1997: 240) กล่าวว่า ความคล้ายคลึง มีความสำคัญต่อการเกิดเสน่ห์ดึงดูดระหว่างบุคคล ซึ่งสามารถอธิบายผลที่เกิดขึ้นจากความคล้ายคลึงไว้ในหลายแนวทางดังนี้

1. ความคล้ายคลึงเป็นสิ่งที่ดี บุคคลที่มีความคล้ายคลึงกับเรามีแนวโน้มที่จะเห็นด้วยกับความคิดเห็นของเรา สนับสนุนให้ความไว้วางใจเกี่ยวกับความคิดเห็นของเราว่ามีความถูกต้อง (Rightness) ส่วนค่านิยมและความสนใจที่คล้ายคลึงกัน จะเป็นพื้นฐานสำหรับการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมกับบุคคลอื่น

2. การเชื่อมต่อระหว่างความคล้ายคลึงกับความชื่นชอบ (Liking) มีแนวคิดมาจากทฤษฎีความไม่สอดคล้องกันด้านความคิด (Cognitive dissonance theory) โดยบุคคลพยายามที่จะรักษาไว้ซึ่งความสอดคล้องในด้านทัศนคติของเขาทั้งหลายต่อองค์การที่ตนชอบและไม่ชอบ โดยจัดการความชอบพอและและความไม่ชอบพอให้อยู่ในแนวทางที่สอดคล้องและสมดุลง่าย ถ้ามีความสอดคล้องกันด้านความคิดในระดับสูง จะทำให้เราชื่นชอบบุคคลที่สนับสนุนและเห็นด้วยกับความคิดเห็นของเรา และไม่ชอบบุคคลที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของเรา ความต้องการเพื่อให้เกิดความสอดคล้องด้านความคิดนี้ สามารถกระตุ้นและสนับสนุนไปสู่การเลือกเพื่อน ผู้ซึ่งได้เข้ามาช่วยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างแท้จริง

3. บุคคลจะมีการเลือกผู้ร่วมงานของตน (Partners) ผู้ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับตนด้านเจตคติและด้านความต้องการทางสังคม (Social desirability) ซึ่งสิ่งนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังด้านค่านิยม (Expectancy-value theory) ทฤษฎีความคาดหวังด้านค่านิยมมีความเห็นว่าบุคคลมีแนวโน้มที่จะเข้าถึงบุคคลที่ตนปรารถนามากที่สุด ซึ่งเป็นบุคคลที่เขาทั้งหลายคาดหวังที่จะดึงดูดความสนใจ (Attract) อย่างแท้จริง และบุคคลจึงมีแนวโน้มที่จะเลือกบางคนที่มีความคล้ายคลึงกับตน ในด้านความต้องการทางสังคม

Devito (1993) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคคล เกี่ยวกับทฤษฎีการดึงดูดความสนใจ (Attraction theory) ให้ความมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 4 ประการดังนี้

1. การดึงดูดความสนใจด้านกายภาพและบุคลิกภาพ โดยมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความอบอุ่น
2. ความใกล้ชิดทางกายภาพ เป็นปฏิสัมพันธ์กันในระยะแรกๆ เช่นการเริ่มมาทำงานวันแรก ซึ่งต่อมากลายเป็นเพื่อนที่มีความสัมพันธ์กันใกล้ชิดมากขึ้น

3. การเสริมแรง เป็นการเพิ่มความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนม เช่นการให้ของขวัญวันเกิด

4. ความคล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านทัศนคติ การมีมุมมอง การกระทำและความคิดคล้ายๆกัน จะนำไปสู่ความเป็นเพื่อนใกล้ชิดสนิทสนมกัน

Aron, Kalick และ Hamilton (1988 Quoted in Tay, Peplau and Sears, 1997: 240 - 241) กล่าวว่าบุคคลที่มีความคล้ายคลึงด้านเจตคติระหว่างกัน จะทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน โดยความคล้ายคลึงด้านเจตคติเกิดจากปัจจัยดังต่อไปนี้

1. การเลือกบุคคลที่มีความน่าสนใจ (Selective attraction) โดยบุคคลที่มีความเชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างมาก มักจะใช้สิ่งนั้นในการคัดเลือกคนอื่นที่มีความคล้ายคลึงกับตนในเรื่องดังกล่าว บุคคลที่มีความคล้ายคลึงกันจะมีการยอมรับซึ่งกันและกันได้มาก การเลือกชนิดนี้สามารถเกิดขึ้นได้ในระยะแรกของการเลือกเพื่อน หรือใช้ในการตัดสินใจในระยะต่อมาในการยุติหรือคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพของบุคคล

2. อิทธิพลทางสังคม (Social Influence) โดยบุคคลแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันเบื้องต้นในด้านเจตคติ แต่เมื่อเวลาผ่านไปแต่ละฝ่ายจะมีการปรับตัวเข้าหากัน มีการโน้มน้าวชักจูงให้ทั้งสองฝ่ายมีเจตคติที่คล้ายคลึงกันมากกว่าเดิม กลไกเหล่านี้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลทางด้านสังคม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนเจตคติของแต่ละคู่ ในทิศทางของความคล้ายคลึงที่มีมากขึ้นกว่าเดิม

3. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental factors) โดยสภาวะแวดล้อมจะนำบุคคลจากที่ต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงกันด้านปัจจัยส่วนบุคคล เจตคติหรือค่านิยม ให้มาพบปะกัน ก่อให้เกิดการรวมกลุ่มและการยอมรับในค่านิยมและเจตคติร่วมกันสลับรอยตระกูล อรรถมานะ (2541) กล่าวว่า บุคคลมีอาจสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันได้ ถ้าหากบุคคลนั้นไม่รู้ถึง ความคิด ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม ปทัสถานและบทบาทของบุคคลในองค์การนั้น ความคล้ายคลึงกันทางทัศนคติ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดมิตรภาพระหว่างบุคคล แต่การจะรับรู้ว่ามีทัศนคติในเรื่องใดคล้ายคลึงกับตนนั้น บุคคลจะต้องมีการติดต่อใกล้ชิดกันเป็นเวลานานจึงจะทราบได้ ส่วน Berscheid และ Walster (1969 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2541) ได้อธิบายว่า การที่บุคคลมีความคล้ายคลึงด้านเจตคติเหมือนกัน และเกิดความชอบพอกันนั้น อาจเนื่องมาจากสาเหตุประการใดประการหนึ่ง หรือหลายประการดังต่อไปนี้

1. เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งพบว่าคนอื่นมีความคิดเห็นเหมือนตน ทำให้บุคคลเกิดความพอใจที่ความคิดของตนได้รับการยืนยันว่าถูกต้องและเหมาะสมกับกาลเวลา บุคคลนั้นจะเกิดความพึงพอใจ เพราะการมีความคิดเห็นที่ถูกต้องนั้นเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งแก่บุคคล ในการที่จะทำใ้บุคคลนั้นมีการกระทำที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งอาจทำให้บุคคลนั้นได้รับประโยชน์ต่างๆ ในที่สุด

2. การที่บุคคลมีความชอบพอบนสิ่งเดียวกัน ทำให้คาดหวังว่าเมื่อเกี่ยวข้องกันแล้วต่างคนต่างจะมีการพูดจาและมีการกระทำในเรื่องเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความพอใจกันขึ้นทั้งสองฝ่าย
3. การที่บุคคลใดทราบว่ามีทัศนคติคล้ายคลึงกับผู้อื่น ทำให้บุคคลนั้นคาดหวังได้ว่าผู้มีทัศนคติคล้ายตนจะต้องชอบพอดนแน่ จึงเป็นเหตุให้บุคคลที่เกิดความคาดหวังนี้ให้ความชอบพอบุคคลนั้นก่อน

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มีงานวิจัยหลายเรื่องที่ศึกษาเกี่ยวกับความคล้ายคลึง เช่นงานวิจัยของ Byrne (1961) ที่พบว่าบุคคลผู้ซึ่งรับรู้ว่าคุณเองมีความคล้ายคลึงกับบุคคลอื่นจะก่อให้เกิดเสน่ห์ดึงดูดระหว่างบุคคล (InterPersonal attraction) ได้มากกว่า

งานวิจัยของ Graen และ Cashman (1975 Quoted in Deluga, 1998) แสดงให้เห็นว่าความคล้ายคลึงของหัวหน้าและลูกน้องมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องสอดคล้องกับงานวิจัยของ Graen และ Schieman (1978) ที่พบว่า การเห็นด้วยของทั้งสองฝ่ายระหว่างหัวหน้าและลูกน้องด้านสาระที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ส่วนงานวิจัยของ Anderson และ Green (1993) พบว่าความคล้ายคลึงด้านค่านิยมในการทำงานระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

Turban และ Jones (1988) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความคล้ายคลึงระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ใน 3 ลักษณะคือ การรับรู้ความคล้ายคลึง (Perceived similarity) ความสอดคล้องของการรับรู้ (Perceptual congruence) และความคล้ายคลึงที่แท้จริงของบุคคล (Actual similarity) การรับรู้ความคล้ายคลึง เป็นการรับรู้ที่หัวหน้าและลูกน้องมีความคล้ายคลึงกันอย่างไร ส่วนความสอดคล้องของการรับรู้เป็นความคล้ายคลึงของการรับรู้เกี่ยวกับวิธีการในพฤติกรรม (Behaviors instrumental) ในการได้รับการยกย่องระดับค่าจ้างที่สูงขึ้น ส่วนการรับรู้ที่แท้จริงเป็นความสัมพันธ์ท่ามกลางชนิดของความคล้ายคลึงแต่ละชนิดเช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา กับผลลัพธ์ของผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าความคล้ายคลึงระหว่างหัวหน้าและลูกน้องทั้ง 3 ลักษณะ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการรับรู้ความคล้ายคลึงจะมีความสัมพันธ์มากที่สุด

การศึกษาของ Turban และ Jones ในครั้งนี้ทำให้ค้นพบว่า รูปแบบที่แตกต่างกันไปของความคล้ายคลึงทั้ง 3 ชนิดนี้ เป็นตัวแทนของอะไรบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและ

ลูกน้อง งานวิจัยในครั้งนี้พบว่าลูกน้องผู้รับรู้ว่าตนเองมีความคล้ายคลึงกับหัวหน้าจะมีการรับรู้เกี่ยวกับกลุ่มของงาน (Work setting) แตกต่างไปจากกลุ่มของลูกน้องที่ไม่มีความคล้ายคลึงกับหัวหน้า กลุ่มที่รับรู้ว่าจะตัวเองมีความคล้ายคลึงกับหัวหน้า จะมีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้เกี่ยวกับการทำงาน การกระทำของหัวหน้าที่ใช้ระบบการลงโทษและการให้รางวัล รวมทั้งสัมพันธภาพกับหัวหน้า โดยลูกน้องผู้ที่มีความคล้ายคลึงกับหัวหน้าจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวหัวหน้าของตน ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับหัวหน้า ซึ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ความคล้ายคลึงของหัวหน้าและลูกน้อง จะเป็นตัวเชื่อมโยงให้เกิดสัมพันธภาพด้านบวกระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wexley, Alexander, Greenawalt และ Couch (1980) ที่พบว่าการรับรู้ความคล้ายคลึงมีความสำคัญต่อสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมากกว่าความคล้ายคลึงที่แท้จริง (Actual Similarity)

Liden, Wayne และ Stiwell (1993) ได้ทำการศึกษาระยะยาว ในเรื่องการพัฒนาคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยศึกษาการรับรู้ความคล้ายคลึง (Perceived similarity) กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความคล้ายคลึงมีความสัมพันธ์และร่วมทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($R^2 = .59$) โดยพบว่าการรับรู้ของลูกน้องที่รับรู้ว่าจะตนเองมีความคล้ายคลึงกับหัวหน้า ในด้านเจตคติต่องานจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ในสัปดาห์ที่ 2 และสัปดาห์ที่ 6 ของการทำงานร่วมกันกับหัวหน้าของตน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ประกอบด้วยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจำนวน 82 คน และหัวหน้างานรวม 166 คน มีการวัดการรับรู้ความคล้ายคลึงระหว่างหัวหน้าและลูกน้องที่สัปดาห์ที่ 2 ของการเข้ามาทำงานร่วมกัน ตลอดจนมีการวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ตามการรับรู้ของหัวหน้าและตามการรับรู้ของลูกน้อง ที่ 2 สัปดาห์ 6 สัปดาห์ และ 6 เดือนในการทำงานร่วมกัน ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้ความคล้ายคลึงของลูกน้องสามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องตามการรับรู้ของลูกน้อง (member LMX) ที่ 2 สัปดาห์ และ 6 สัปดาห์ของการทำงานร่วมกัน ส่วนการรับรู้ความคล้ายคลึงของหัวหน้าไม่สามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องตามการรับรู้ของลูกน้องได้ (member LMX) ในทุกระยะเวลาของการศึกษา

งานวิจัยของ Liden และคณะ ในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การรับรู้ความคล้ายคลึงสามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ($R^2 = .59$) เมื่อถูกประเมินโดยแหล่งเดียวกัน การรับรู้ความคล้ายคลึงในระยะเริ่มต้นของสัมพันธภาพ ได้ทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องที่ช่วงระยะเวลาต่อมา แต่ไม่ทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องที่จุดเริ่มต้น

ระยะแรกของเวลา การรับรู้ของหัวหน้าเกี่ยวกับความคล้ายคลึง มีความเกี่ยวข้องกับการประเมินระดับการแลกเปลี่ยนของหัวหน้า (Leader-assessed exchange level) แต่ไม่ใช่การประเมินการแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการประเมินของลูกน้อง

งานวิจัยของ Phillips และ Bedeian (1994) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานของผู้นำและผู้ตาม กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 84 คน และหัวหน้าจำนวน 12 คน ที่ทำงานเต็มเวลาในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ทางภาคใต้ของสหรัฐ ผลการศึกษพบว่าความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานของผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยมีค่าความสัมพันธ์ ($r = .26$ $p < .05$)

งานวิจัยของ Glaman และ Jones (1996: 192 – 216 อ้างถึงใน อโนรัตน์ เขียวคราม, 2544) พบว่า ความคล้ายคลึงด้านปัจจัยส่วนบุคคล เป็นส่วนสำคัญสำหรับการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในที่ทำงาน ในช่วงเริ่มต้น ส่วนความคล้ายคลึงในเจตคติด้านค่านิยม จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความชอบพอในช่วงเวลาของการทำงานในอนาคต

อโนรัตน์ เขียวคราม (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา กับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มผู้บังคับบัญชาจำนวน 100 คน และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งทำงานคู่กับผู้บังคับบัญชาในกลุ่มแรก จำนวน 100คน ผลการวิจัยพบว่าความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลงานวิจัยที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อการเกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ดังนั้นจึงควรจัดหาแนวทางเพื่อพัฒนาให้เกิดความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานระหว่างหัวหน้าหรือผู้ปวยและพยาบาลประจำการ โดยเฉพาะลักษณะงานของพยาบาลนั้น เป็นงานที่ต้องมีความรับผิดชอบสูง ต้องเสียสละ มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน ต้องปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง ถ้าหากหัวหน้าหรือผู้ปวยและพยาบาลประจำการมีเจตคติในเรื่องงานที่คล้ายคลึงกันแล้ว ย่อมนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานและผลสำเร็จของงาน สำหรับแนวทางการปรับเจตคติให้คล้ายคลึงกันนั้น หัวหน้าหรือผู้ปวยควรเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการมีเจตคติที่ดีต่องาน ให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้เหตุผลหรือคำอธิบายต่างๆในเรื่องงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมการเกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ตลอดจนจัดหาโอกาสเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อปรับเจตคติในการทำงานให้คล้ายคลึงกัน หรือเป็นไปในแนวทางเดียวกัน สิ่งต่างๆเหล่านี้จะนำมาซึ่งความเข้าใจอันดีต่อกัน

4. โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข หากจำแนกตามประเภทโรงพยาบาล สามารถจำแนกเป็น 3 ประเภทคือ โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลแต่ละประเภทจะมีโครงสร้างและขนาดโรงพยาบาลที่แตกต่างกัน โดยโรงพยาบาลศูนย์เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีจำนวนเตียงตั้งแต่ 501 โรงพยาบาลทั่วไปเป็นโรงพยาบาลขนาดกลางมีจำนวนเตียงที่เปิดรับผู้ป่วย 121 – 500 เตียง ส่วนโรงพยาบาลชุมชน เป็นโรงพยาบาลที่มีขนาดเล็กที่สุด มีจำนวนเตียงที่เปิดรับผู้ป่วย 10 – 120 เตียง

โรงพยาบาลศูนย์ ตั้งอยู่ในอำเภอเมืองหรืออำเภอขนาดใหญ่ของจังหวัดที่มีประชากรหนาแน่น ซึ่งเป็นจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางด้านต่างๆ เช่น การคมนาคม การศึกษา เศรษฐกิจและการรักษาความปลอดภัยของประเทศ เป็นโรงพยาบาลที่ให้การรักษาโรคได้ครบถ้วนทุกสาขาการรักษายาบาล มีขีดความสามารถอยู่ในขั้นสูงสามารถรักษาโรคยากๆ และมีผู้ชำนาญทำการผ่าตัดและการใช้เครื่องมือ (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2542) โรงพยาบาลศูนย์ เป็นโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ยกเว้นโรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเด็ก โรงพยาบาลเลิดสิน โรงพยาบาลประสาทและโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี ที่สังกัดกรมการแพทย์ โรงพยาบาลศูนย์ในส่วนภูมิภาคได้แก่โรงพยาบาลมหาราช หรือโรงพยาบาลศูนย์ประจำภาค ซึ่งมีจำนวนเตียงขนาด 500 – 600 เตียง และ 600 – 1000 เตียง (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2542) อยู่ในสายการสนับสนุนของกองโรงพยาบาลภูมิภาค ปัจจุบันมีโรงพยาบาลศูนย์เปิดบริการจำนวนทั้งสิ้น 25 โรง มีการแบ่งส่วนราชการ เป็นฝ่ายและกลุ่มงานต่างๆ โครงสร้างองค์การประกอบด้วยกลุ่มงานการพยาบาล กลุ่มเทคนิคบริการทางการแพทย์ กลุ่มงานเวชกรรมสังคม ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายพัสดุและบำรุงรักษา โดยมีกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ทั้งสิ้นประมาณ 818 – 1863 ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเป็นระดับ 8 ส่วนพยาบาลวิชาชีพในงานหอผู้ป่วยต่างๆเป็นได้ถึงระดับ 7 (กองโรงพยาบาล ภูมิภาค, ตุลาคม 2542 อ้างถึงใน วีรวรรณ เกิดทอง, 2543)

โรงพยาบาลศูนย์เป็นศูนย์กลางการให้บริการทางสุขภาพตามระบบเครือข่ายการพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข (พบส) ที่ให้บริการสุขภาพอนามัยแก่ผู้ป่วยที่ต้องการความรู้ ความชำนาญเฉพาะทาง หรือการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ให้แก่ผู้ป่วยที่ส่งต่อมาจากโรงพยาบาลชุมชนและโรงพยาบาลทั่วไป ตามขั้นตอนของการส่งต่อ (พรทิพย์ เกตุรานนท์, 2539: 46) เป็นโรงพยาบาลที่มีขีดความสามารถในการให้บริการเฉพาะโรค ครบทุกสาขา เป็นสถานที่ให้การฝึกอบรมในเรื่องสุขภาพอนามัยหลายหลักสูตรแก่นักศึกษา บุคลากรและประชาชนทั่วไป มีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนหน่วย

งานสาธารณสุขในระดับรอง รวมทั้งมีหน้าที่ในการดำเนินงานด้านการศึกษาวินิจฉัย ด้านคลินิก และด้านบริการสาธารณสุข (กองโรงพยาบาลภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2537: 97 - 98)

ลักษณะงานและขีดความสามารถ

1. งานส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค มีประมาณ 25% ของงานทั้งหมด ดำเนินงานร่วมกับ สสจ. สสอ. เทศบาลในงานสาธารณสุขพื้นฐาน และสสม. ในเขตอำเภอที่เป็นที่ตั้งของโรงพยาบาลที่ไม่มีสถานบริการอื่นได้รับผิดชอบ ส่งเสริมสนับสนุนงานสาธารณสุขพื้นฐานของระดับตำบล และหมู่บ้าน
2. งานด้านรักษาพยาบาล บริการในลักษณะเฉพาะโรคทุกสาขา
3. งานศึกษาฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขประเภทต่างๆ ได้แก่ นักศึกษาแพทย์ นักศึกษาเภสัช แพทย์ฝึกหัด แพทย์ประจำบ้าน นักศึกษาวิทยาลัยพยาบาล นักศึกษาวิทยาลัยสาธารณสุข และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับต่างๆ
4. งานด้านวิจัยได้แก่ Clinical research, Biomedical research และ Health service research

หน้าที่และความรับผิดชอบ

1. ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรค ให้การรักษาพยาบาลทุกสาขาวิชาทางการแพทย์และฟื้นฟูสภาพ ทั้งประเภทผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก ที่มารับการรักษาทั้งทางกายและทางจิต ร่วมมือในการรักษาพยาบาลแบบหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่และรักษาพยาบาลในท้องที่ห่างไกลทางวิทย์
2. ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ ได้แก่ อนามัยแม่และเด็ก วางแผนครอบครัว การโภชนาการ การสุศึกษา การอนามัยผู้สูงอายุ การป้องกันและรักษาผู้ติดยาเสพติด การสังคมสงเคราะห์ รวมทั้งให้บริการควบคุมป้องกันโรคติดต่อต่างๆ สร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคและการสุขภาพตามแผนงานและนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขและจังหวัดแก่ ผู้ป่วยและญาติ ผู้ป่วยในโรงพยาบาล และประชาชนในเขตอำเภอที่ตั้งของโรงพยาบาลที่ไม่มีสถานบริการอื่นได้รับผิดชอบ
3. ให้บริการชั้นสูตรสาธารณสุขทั้งในโรงพยาบาลและแก่หน่วยบริการสาธารณสุขทุกแห่งภายในจังหวัดและจังหวัดอื่นๆ ในเขตรับผิดชอบ
4. จัดดำเนินการตามระบบรับ-ส่งผู้ป่วย เพื่อตรวจหรือรักษาต่อให้มีประสิทธิภาพระหว่าง รพศ. รพท. รพช. สอ. และ สผด. รวมทั้งสถาบันทางการแพทย์และสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ ในเขตจังหวัดที่รับผิดชอบ

5. ให้การสนับสนุนด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์แก่โรงพยาบาล และสถาบันบริการสาธารณสุขอื่นๆ ในเขตรับผิดชอบ ตามที่ระเบียบของทางราชการจะให้อำนาจ
6. ให้การสนับสนุนด้านซ่อมแซมเครื่องมือ เครื่องใช้ ครุภัณฑ์ทางการแพทย์ แก่โรงพยาบาลและสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ ในเขตรับผิดชอบ
7. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อให้มีพัฒนาการทางวิชาการในด้านการแพทย์และเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล
8. ดำเนินงานด้านการศึกษาและฝึกอบรมแก่ แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับ รวมทั้งการจัดห้องสมุดให้มีตำราและเอกสารทางวิชาการ ให้เพียงพอแก่การสนับสนุนโรงพยาบาลต่างๆด้วย
9. รวบรวมสถิติข้อมูลต่างๆ และจัดทำเป็นรายงานเสนอศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขจังหวัด และศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขกลาง
10. สนับสนุนและนิเทศงานโรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน และสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ ในจังหวัดที่รับผิดชอบทางวิชาการ ด้านการรักษาพยาบาลและอื่นๆ รวมทั้งสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน

บทบาทด้านการให้บริการ

จากการที่กระทรวงสาธารณสุขได้มีนโยบายสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า โรงพยาบาลศูนย์จึงมีการปรับบทบาทด้านการให้บริการเพื่อสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ดังนี้ (กระทรวงสาธารณสุข, 2544)

1. จัดกระบวนการบริการปฐมภูมิ เพื่อให้บริการและรับผิดชอบต่อดูแลสุขภาพของผู้ใช้บริการที่อยู่ในพื้นที่รอบโรงพยาบาล ที่สามารถเดินทางไปใช้บริการได้สะดวกภายใน 30 นาที
2. จัดกระบวนการบริการระดับทุติยภูมิและตติยภูมิเพื่อให้บริการผู้ป่วยใน ที่ต้องการการดูแลรักษาที่เป็นบริการเฉพาะทางและต้องใช้เทคโนโลยีในการรักษาพยาบาล โดยการบริการระดับทุติยภูมิและตติยภูมิที่ดีควรมีลักษณะดังนี้
 - 2.1 ให้บริการทางการแพทย์ที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน
 - 2.2 มีบุคลากร อุปกรณ์และเครื่องมือในการให้บริการได้ตามมาตรฐานที่คณะกรรมการกลางกำหนด
 - 2.3 มีระบบรองรับการให้บริการฉุกเฉิน และผู้ประสบอุบัติเหตุได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 มีระบบการรับส่งต่อผู้ป่วยและข้อมูลจากหน่วยบริการปฐมภูมิที่สะดวก ไม่มีช่องว่าง และมีการส่งต่อผู้ป่วยกลับไปรับบริการต่อเรื่องที่หน่วยบริการปฐมภูมิเมื่อเห็นว่าเหมาะสม

2.5 มีระบบการกำกับและพัฒนาคุณภาพที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ

ขนาดโรงพยาบาลและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรม ตลอดจนรวบรวมแนวคิดจากบุคคลหลายฝ่าย เพื่อประมวลว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่ เช่น โรงพยาบาลศูนย์ มีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลากรในองค์การนั้นหรือไม่ อย่างไร ดังต่อไปนี้

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2541: 222) และเสนาะ ตีเยาว์ (2537: 41) กล่าวว่า โรงพยาบาลหรือองค์การที่มีขนาดใหญ่ โครงสร้างองค์การจะมีความซับซ้อนและมีระดับชั้นการบังคับบัญชามากกว่าโรงพยาบาลหรือองค์การขนาดเล็ก ซึ่งอาจทำให้มีปัญหาในเรื่องการติดต่อสื่อสาร การแข่งขันแย่งชิงทรัพยากรในหน่วยงาน ความขัดแย้งส่วนบุคคล การมอบหมายภาระกิจและอำนาจหน้าที่ การกระจายอำนาจและการใช้คณะกรรมการเป็นต้น ส่วน ชลลดา วรรณภักตร์ (2539) กล่าวว่า ในองค์การต่างๆจะประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายร่วมกันทำงาน เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ งานขององค์การจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการให้ความร่วมมือของบุคคลในองค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่ ภารกิจ ความซับซ้อนของงานจะมีมากขึ้น ต้องใช้จำนวนคนทำงานมากขึ้น ขนาดขององค์การจึงมีความสัมพันธ์กับสัมพันธภาพของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับ อารี เพชรผุด (2530) และ พนม ลิมอารีย์ (2529) ที่กล่าวว่า ขนาดขององค์การมีผลต่อความสัมพันธ์ทั้งด้านการบริหารและด้านปฏิบัติการของคน ยิ่งกิจการขององค์การขยายออกไปมากเท่าไร ปัญหาต่างๆก็เพิ่มขึ้น ความร่วมมือระหว่างแผนกจะมีน้อยลง องค์การที่มีขนาดเล็ก บุคลากรจะมีความยึดมั่นในกลุ่มสูงกว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่ กลุ่มเล็กจะมีความสามัคคีในการทำกิจกรรมต่างๆมากกว่ากลุ่มใหญ่ และสอดคล้องกับการศึกษาของ George และ Bishop (1971 อ้างถึงใน ชลลดา วรรณภักตร์, 2539) ที่พบว่า องค์การขนาดเล็กจะมีการติดต่อกันในลักษณะเปิดเผย มีความไวเนื้อเชื้อใจระหว่างกัน และมีบรรยากาศขึ้นต่อกันและกันมากกว่าองค์การขนาดใหญ่ ส่วน Clark และ Shea (1979: 155) กล่าวว่า องค์การของระบบราชการที่ใหญ่โต จะมีระดับการบังคับบัญชาหลายระดับ ซึ่งต่างไปจากองค์การขนาดเล็กที่มีระดับการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ซึ่งระดับของการบังคับบัญชานี้ มีความสำคัญต่อพยาบาล เพราะว่าโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์การ มีผลต่อหน้าที่ด้านการพยาบาล การสนับสนุนการฝึกปฏิบัติ (Promotion practices) โอกาสด้านการประกอบอาชีพ (Career

opportunities) แบบแผนการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจของบุคคล รวมถึงสัมพันธภาพของบุคคล และจากการศึกษาของ Green, Anderson และ Shivers (1996) ได้ทำการศึกษาพบว่า ขนาดขององค์กรมีผลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ปฏิบัติงานในห้องสมุดสาธารณะ 42 แห่ง จำนวน 358 คน ใน Midwestern regional library network ผลการศึกษาพบว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีปริมาณงานที่มากล้น จะมีผลทำให้คุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำลง ($r = -.27$ และ $-.14$ ตามลำดับ) และจากการศึกษาของ Green และคณะ (1983) ซึ่งได้ศึกษาเจตคติในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในธนาคารสาขาต่างๆ พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางลบกับขนาดขององค์กรและปริมาณงานที่มากล้น (Work load)

5. หัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง พยาบาลวิชาชีพ ที่ทำหน้าที่เป็นบุคลากรหลักในการดำเนินงานของหอผู้ป่วย รวมถึงรับผิดชอบการดำเนินงานต่างๆภายในหอผู้ป่วย (สมสมร เรืองวรรณ, 2544) หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานและการปฏิบัติงานต่างๆภายในหอผู้ป่วยเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังเป็นผู้เชื่อมโยงงานระดับกลุ่มงานการพยาบาลสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน รวมทั้งเป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษาและวินิจฉัยสั่งการ โดยเฉพาะในกรณี que ผู้ปฏิบัติไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ (ภวพร ไพศาลวัชรกิจ, 2542) จึงอาจกล่าวได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น และเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่คุณภาพของหอผู้ป่วย โดยจัดการงานในหอผู้ป่วย เพื่อให้การบริการแก่ผู้ป่วยและญาติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Steer, 1977: 6-8) กิจกรรมต่างๆที่ดำเนินอยู่ในหอผู้ป่วยนั้นอยู่ในขอบเขต หน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งสิ้น กิจกรรมสำคัญในหอผู้ป่วยที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง คือการปฏิบัติการพยาบาลแก่ผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงควรเป็นผู้มีความรู้และทักษะทั้งในด้านการพยาบาลและการบริหาร เพื่อนำความรู้ทั้งสองด้านนี้มาประยุกต์และผสมผสานเข้าด้วยกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานด้านบริการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ (ภวพร ไพศาลวัชรกิจ, 2542) นอกจากนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุม กระตุ้น ส่งเสริมและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย (Hinkle and Hinkle, 1977; Stevens, 1980 อ้างถึงใน หฤทยา ปรีชาสุข, 2531) และเนื่อง

จากการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องใช้การติดต่อสื่อสารอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงควรเป็นผู้ที่มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี (Devito 1994 อ้างถึงใน โอบเอื้อ หิรัญรัตน์, 2542) สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำหรือหัวหน้างานมีความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานเพราะพฤติกรรมต่างๆของผู้นำจะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม ผู้นำเป็นตัวหลักที่สำคัญยิ่งของหน่วยงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานและต่อผลของงาน ดังนั้นคุณภาพและลักษณะของผู้นำจึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของหน่วยงาน งานพยาบาลเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับชีวิตมนุษย์ พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารการพยาบาลย่อมมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพยาบาลประจำการ โดยเฉพาะในด้านเจตคติต่อบุคคล ต่อวิชาชีพและต่อความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งจะเป็นผลสะท้อนถึงการให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยและผู้มารับบริการ การให้บริการพยาบาลจะมีคุณภาพหรือได้มาตรฐานหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารการพยาบาลเป็นสำคัญ

Duffield (1964: 63 – 64 อ้างถึงใน สุมาลี จักรไพศาล, 2541) ได้ทำการศึกษาบทบาทหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้แนวคิดของ Katz และได้กล่าวถึงทักษะที่ผู้บริหารงานระดับต้นควรมี 3 ประการคือ

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการ และกระบวนการเช่น ความรู้เฉพาะทาง หรือความสามารถในการวิเคราะห์ งานด้านงบประมาณ และการวางแผนงาน เป็นต้น
2. ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human skills) เป็นความชำนาญในกิจกรรมต่างๆ เช่น ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับสมาชิกกลุ่มต่างๆ การสร้างความร่วมมือในการทำงานของทีม รวมถึงทักษะในกระบวนการกลุ่ม การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม เข้าใจการเคลื่อนไหวของกลุ่มและการสื่อสารกับผู้อื่น
3. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skills) เป็นความสามารถที่จะมององค์การในภาพรวมทั้งหมด เป็นการมองให้เห็นว่าแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กัน และจะต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน

Fox, Fox และ Wells (1999 อ้างถึงใน ประภาวรัตน์ แขนงทนต์, 2544) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้าหอผู้ป่วยว่า ควรประกอบด้วย 8 บทบาท ดังนี้ 1. บทบาทด้านการปฏิบัติการพยาบาล 2. บทบาทด้านการศึกษาและวิจัย 3. บทบาทการเป็นผู้นำ 4. บทบาทการด้านการปฏิบัติงาน 5. บทบาทด้านการบริหารงานบุคคล 6. บทบาทด้านการพัฒนาคุณภาพ 7. บทบาทการประสานงานอย่างเป็นระบบ และ 8. บทบาทด้านการบริหารงานทั่วไป

สำหรับบทบาทด้านการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นบทบาทสำคัญที่หัวหน้าหอผู้ป่วยควรตระหนักถึง เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ Fox, Fox และ Wells (1999) ได้อธิบายบทบาทด้านการบริหารงานบุคคลไว้ว่า ได้แก่ บทบาทการเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และสนับสนุนบุคลากรในหอผู้ป่วย ส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้การปฐมนิเทศฝึกหัดบุคลากรในหอผู้ป่วย ตลอดจนประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนและพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร มีการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรโดยยึดเกณฑ์ที่กำหนดไว้ สร้างงานที่ท้าทาย ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) กล่าวว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ถ้าหน่วยงานใดได้คนดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน จะช่วยให้หน่วยงานนั้นเจริญก้าวหน้า บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะได้คนดีมาปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดี การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล สำหรับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลก็เช่นเดียวกัน นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งในการบริหารงานบุคคลในการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาความดีความชอบ

ประพิณ วัฒนกิจ (2541) กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยควรคำนึงถึงหลักการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถและไม่เกียจงาน โดยมีลักษณะ 14 ประการคือ

1. มองบุคคลในแง่ดี มองในจุดดี จุดเด่นของผู้ร่วมงาน
2. มอบหมายงานตามความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงาน
3. มอบหมายงานตามศักยภาพและกำลังที่จะทำได้
4. ให้ความรู้ ชี้แนะแนวทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ
5. ให้ความก้าวหน้าในตำแหน่ง เงินเดือน รางวัล ถ้างานสำเร็จ ได้ผลดีต่อหน่วยงาน
6. ให้อำนาจควบคู่กับหน้าที่ และงานที่มอบหมาย
7. ติดตามให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ทรัพยากร อัตรากำลังคน วัสดุและสิ่งจำเป็น
8. ให้ความเวลาและอิสระในการดำเนินงาน โดยไม่เร่งเร้าหรือรบกวนอยู่ตลอดเวลา
9. ให้ความเป็นเพื่อนร่วมงาน มากกว่าผู้บังคับบัญชา
10. ไม่แบ่งงานที่มอบหมายไปแล้วกลับมาทำเอง หรือแอบมอบให้ผู้อื่นอีก

11. เมื่อตัดสินใจให้ผู้ใดมีอำนาจและรับผิดชอบงานแล้ว ให้คอยดูผลงานก่อนที่จะตัดสินใจเปลี่ยนผู้รับผิดชอบงาน
12. ไม่มุ่งผลงานเพียงอย่างเดียว ควรมุ่งความเต็มใจ ความตั้งใจและความพร้อมของบุคคลในการทำงาน
13. ให้ความจริงใจในการสอนและแนะนำการทำงาน
14. มีสัจจะ เมื่อให้คำมั่นสัญญาหรือให้การยอมรับข้อตกลงร่วมกัน ในการทำงานให้ก้าวหน้า

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข (2539) ได้กำหนดบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย ไว้ทั้งหมด 8 บทบาทดังนี้

1. เป็นผู้บริหารการพยาบาลในระดับต้นคืออยู่ระหว่างผู้วางนโยบายด้านการบริหารการพยาบาลทั้งหมดคือฝ่ายการพยาบาลและผู้ปฏิบัติงานพยาบาลและเจ้าหน้าที่พยาบาลระดับอื่นๆ และเป็นผู้อำนวยการให้การรักษาพยาบาลในหอผู้ป่วย ดำเนินไปด้วยดีตามแผนการรักษาพยาบาล
2. เป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีมสุขภาพ จึงต้องค้นหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าด้านการแพทย์ สามารถที่จะร่วมอภิปรายและให้ข้อเสนอแนะแก่ทีมสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นผู้ประสานงานที่ดีในการให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วย ซึ่งการจะทำหน้าที่ได้ดีนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วย จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
4. เป็นผู้อำนวยการที่จะให้ผู้ป่วยได้รับการบริการและสวัสดิภาพที่ดี
5. เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องให้ความเป็นกันเองพอสมควร แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน
6. เป็นผู้นิเทศและเป็นครูแก่ผู้ปฏิบัติการพยาบาลและนักศึกษาที่มาฝึกปฏิบัติการพยาบาล
7. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติการทางคลินิก ในสาขาที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน
8. เป็นผู้สังเกตการณ์ที่ดี

หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข (2539) ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย พอสังเขป ดังนี้

1. รับนโยบายจากฝ่ายการพยาบาล
2. วางแผนงานในความรับผิดชอบ เช่นแผนอัตรากำลัง แผนพัฒนาบริการพยาบาล แผนการใช้งบประมาณ
3. มอบหมายงานให้แก่เจ้าหน้าที่ตามระดับความรู้ ความสามารถ
4. ติดตาม ควบคุม กำกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
5. ประเมินผลงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล
6. พิจารณาความดี ความชอบของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน
7. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่
8. จัดระบบบริการรักษาพยาบาลในหน่วยงาน
9. กำหนดมาตรฐานการพยาบาลเฉพาะสาขา
10. กำหนดความต้องการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ
11. จัดหา ควบคุมการใช้และการบำรุงรักษา อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ
12. ตรวจเยี่ยมและนิเทศการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
13. ปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่และผู้มาศึกษา อบรม ดูงาน
14. เป็นผู้นำในการดำเนินงานวิชาการของหน่วยงาน
15. เป็นที่ปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน

จากบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย มีบทบาทหน้าที่และขอบข่ายงานที่กว้างขวาง ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ทั้งในด้านบริหาร บริการและวิชาการ นอกจากนี้ยังต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการจูงใจและทักษะด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี รวมทั้งมีหลักในการบริหารงานบุคคลที่ดีอีกด้วย สำหรับการจัดระบบงานในหอผู้ป่วยนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีแนวทางด้านนโยบายการบริหารงานบุคคล โดยควรศึกษานุเคราะห์เพื่อทราบลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด เพื่อมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม รวมถึงมีความยุติธรรมในการประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่เป็นระยะ (กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2539)

6. พยาบาลวิชาชีพ

พยาบาลถือได้ว่าเป็นกลุ่มวิชาชีพกลุ่มใหญ่ที่สุดในทีมสุขภาพ มีบทบาทสำคัญในการให้บริการด้านสุขภาพอนามัย ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ และนับวันจะมีบทบาทขยายกว้างมากยิ่งขึ้น พยาบาลวิชาชีพเป็นบุคลากรสำคัญในทีมสุขภาพ มีหน้าที่เฉพาะตนในลักษณะวิชาชีพ มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการสุขภาพต่อผู้รับบริการในโรงพยาบาล ตามขอบเขตของงาน รวมถึงการแก้ปัญหาสุขภาพขั้นพื้นฐาน และปัญหาซับซ้อนในการพยาบาลสาขาใดสาขาหนึ่ง ตลอดจนมีหน้าที่ในการนิเทศการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลในทีมการพยาบาล (กองงานวิทยาลัยพยาบาล, 2535) บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของพยาบาลวิชาชีพคือ การปฏิบัติการพยาบาลโดยใช้กระบวนการพยาบาลเป็นหลัก แต่พยาบาลวิชาชีพมิได้มีบทบาทหน้าที่เฉพาะในการปฏิบัติการพยาบาลเท่านั้น พยาบาลวิชาชีพยังต้องรับผิดชอบในการบริหารจัดการ และควบคุมงานพยาบาลที่ให้แก่ผู้รับบริการให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ตลอดจนบริหารบุคลากรทางการพยาบาลและบริหารทรัพยากรอื่นๆ ทุกประเภท (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2526 อ้างถึงใน นันทนา น้ำฝน, 2538: 49) ประกอบกับกิจกรรมการพยาบาลในสถานพยาบาล เป็นบริการที่ต้องต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง พยาบาลวิชาชีพจึงต้องทำหน้าที่ในการบริหารงานการบริการพยาบาล ให้มีคุณภาพอยู่ตลอดเวลา การปฏิบัติงานด้านการบริหารงานการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ เริ่มตั้งแต่ การปฏิบัติงานในฐานะเป็นหัวหน้าทีมการพยาบาล และหัวหน้าเวร บทบาทหน้าที่อีกอย่างหนึ่งของพยาบาลวิชาชีพคือการเป็นนักวิชาการทางการพยาบาล โดยทำหน้าที่เป็นผู้สอน หรือถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีสู่สมาชิกใหม่ ที่เข้าสู่วิชาชีพการพยาบาล นอกจากจะทำหน้าที่เป็นผู้สอนแก่บุคลากรที่เข้าสู่วิชาชีพการพยาบาลแล้ว พยาบาลวิชาชีพยังต้องทำหน้าที่ในการสอนหรือให้ความรู้แก่ผู้มารับบริการอีกด้วย เพื่อให้ผู้มารับบริการสามารถดูแลตนเอง ครอบคลุม หรือชุมชน ได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น จึงอาจสรุปบทบาทหน้าที่หลักของพยาบาลวิชาชีพว่ามี 3 ประการคือ (นันทนา น้ำฝน, 2538: 50)

1. บทบาทการเป็นผู้ให้บริการพยาบาล โดยครอบคลุมการบริการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพ และการฟื้นฟูสภาพบุคคล
2. การเป็นผู้บริหารงานการพยาบาล
3. การเป็นนักวิชาการทางการพยาบาล

คุณลักษณะและสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ

สุวารี สุขนิตย์ (2533) ได้ศึกษาคุณลักษณะของพยาบาลทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า คุณลักษณะของพยาบาลในระบบบริการสาธารณสุขค่อนข้างสอดคล้องกัน พอสรุปได้ดังนี้

1. ความรู้ ความสามารถทางการพยาบาล หมายถึง ความสามารถในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้ป่วย และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการ วางแผน ป้องกัน รักษา ฟื้นฟู และส่งเสริม สมรรถภาพ รวมทั้งนำความรู้ทางทฤษฎีมาใช้ในการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม
2. ทักษะในการพยาบาล หมายถึง สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง คล่องแคล่วและรวดเร็ว ในการให้ความรู้การพยาบาล การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ
3. ความสามารถในการตัดสินใจ หมายถึง สามารถพิจารณาเลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง มีความตระหนักและสำนึกในหน้าที่ เอาใจใส่ผู้รับบริการ มีใจจดจ่อต่องานที่ปฏิบัติ นำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และติดตามผล
5. มีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้รับบริการ ญาติผู้ป่วย และผู้ร่วมงาน การทักทาย การยกย่องชมเชย การรู้จักให้การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
6. ความเสียสละ หมายถึง การอุทิศตนด้วยความเต็มใจในการช่วยเหลือผู้อื่น มีความอดทน ต่อการวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น และอดทนต่อความยากลำบากในการปฏิบัติงาน
7. ความอดุสาหะ หมายถึง มีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความมานะบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา
8. มีวินัยในตนเอง หมายถึง สามารถควบคุมพฤติกรรมให้เป็นไปตามระเบียบของหน่วยงาน ด้วยตนเอง ในเรื่องการแต่งกาย ความตรงต่อเวลา และความซื่อสัตย์ตรงต่อหน้าที่

บทบาทของพยาบาลวิชาชีพ

กองการพยาบาล (2539) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลไว้ดังนี้

1. **ด้านการปฏิบัติการพยาบาล** ใช้ความรู้และทักษะพื้นฐานในการให้การพยาบาลโดยตรง แก่ผู้ป่วยในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง โดยใช้กระบวนการพยาบาลเพื่อการวางแผนและ

ให้การพยาบาลแบบองค์รวม มีส่วนร่วมในการใช้มาตรฐานการพยาบาลเพื่อควบคุมคุณภาพ ให้ความสำคัญร่วมมือกับทีมสุขภาพที่เกี่ยวข้องเพื่อการดูแลผู้ป่วยและครอบครัว รวมถึงการขอคำปรึกษาและขอความช่วยเหลือจากบุคลากรในทีมสุขภาพตามความจำเป็นได้อย่างเหมาะสม และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติเชิงวิชาชีพ

- 1.1 ใช้ความรู้ทางศาสตร์การพยาบาลและศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในการประเมินปัญหา ให้การวินิจฉัย วางแผนและให้การพยาบาลผู้ป่วยและครอบครัว รวมทั้งผู้ป่วยที่เกิดปัญหาฉุกเฉินได้อย่างปลอดภัย
- 1.2 ประสานความร่วมมือกับทีมสุขภาพที่เกี่ยวข้องเพื่อกระบวนการดูแลผู้ป่วยและครอบครัวดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จัดเตรียมผู้ป่วยเพื่อรับการตรวจทั่วไปและตรวจพิเศษต่างๆ ให้การพยาบาลเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
- 1.3 มีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือ ตรวจสอบเยี่ยมผู้ป่วยหรือผู้ใช้บริการในหน่วยงานที่ปฏิบัติ
- 1.4 เผชิญเหตุวิเคราะห์อาการและการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย ดำเนินการปรึกษาพยาบาลวิชาชีพ ที่มีประสบการณ์หรือทีมสุขภาพที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การช่วยเหลือผู้ป่วยได้ทัน่วงที ก่อนที่จะเข้าสู่ภาวะวิกฤติหรือมีปัญหาซับซ้อนตามมา
- 1.5 ควบคุมดูแลสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการดูแล และเหมาะสมที่จะเป็นแหล่งปฏิบัติของนักศึกษาในทีมสุขภาพทุกระดับ รวมถึงการป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโรคหรือความเสี่ยงอันตรายต่อชีวิตผู้ป่วย ตามหลักการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาลที่คณะกรรมการควบคุมการติดเชื้อกำหนด
- 1.6 ร่วมประชุมปรึกษาร่วมกับบุคลากรภายในหอผู้ป่วยหรือในทีมเพื่อประเมินปัญหา และร่วมหาแนวทางในการแก้ไขเพื่อพัฒนาคุณภาพการดูแลอย่างต่อเนื่อง
- 1.7 จัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือและเครื่องใช้ที่จำเป็นในการรักษาพยาบาลให้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้ได้ตลอดเวลา
- 1.8 สอนและให้คำปรึกษาแก่ผู้ป่วยและครอบครัว เพื่อพัฒนาความสามารถในการดูแลตัวเอง และการมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- 1.9 มีส่วนร่วมในกระบวนการที่จะช่วยให้ผู้ป่วยกลับไปใช้ชีวิตปกติกับครอบครัวได้เร็วที่สุด เช่นกระบวนการวางแผนจำหน่ายผู้ป่วย โดยการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ หรือปฏิบัติตามกิจกรรมที่หัวหน้าทีมมอบหมาย

1.10 มีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพของการพยาบาลในหอผู้ป่วย หรือหน่วยงานที่ปฏิบัติโดยใช้มาตรฐานการพยาบาล และคู่มือในการปฏิบัติการพยาบาลต่างๆ

1.11 ให้คำแนะนำและช่วยเหลือบุคลากรด้านการพยาบาลที่อยู่ในความรับผิดชอบในการแก้ปัญหา เพื่อควบคุมคุณภาพของการพยาบาลในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติ

1.12 เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติการพยาบาล

2. ด้านการบริหารจัดการ

2.1 มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การดูแลภายในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน เพื่อประกันคุณภาพของการให้บริการ

2.2 มีส่วนร่วมในการสร้างทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพในการดูแลผู้ป่วยและครอบครัวมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขอุปสรรคที่เกิดจากระบบงาน บุคคลและสิ่งแวดล้อม

2.3 มีส่วนร่วมในโครงการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพอนามัยในหน่วยงานที่ปฏิบัติ

2.4 ประเมินการทำงานในหอผู้ป่วย และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาหอผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง

2.5 ร่วมประชุมปรึกษาหารือกับผู้บริหารทางการพยาบาล เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการพยาบาลในหอผู้ป่วย

2.6 มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงพยาบาล

3. ด้านวิชาการ

3.1 มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาการให้แก่บุคลากรทางการพยาบาล ให้ความรู้แก่ผู้ใช้บริการ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการวิจัย และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการพยาบาล

3.2 มีส่วนร่วมในการปฐมนิเทศพยาบาลที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ และผู้ที่มารับการอบรมในหน่วยงาน

3.3 สอนหรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่นักศึกษาพยาบาลระดับปริญญาตรี พยาบาลเทคนิคและหรือผู้ช่วยพยาบาล

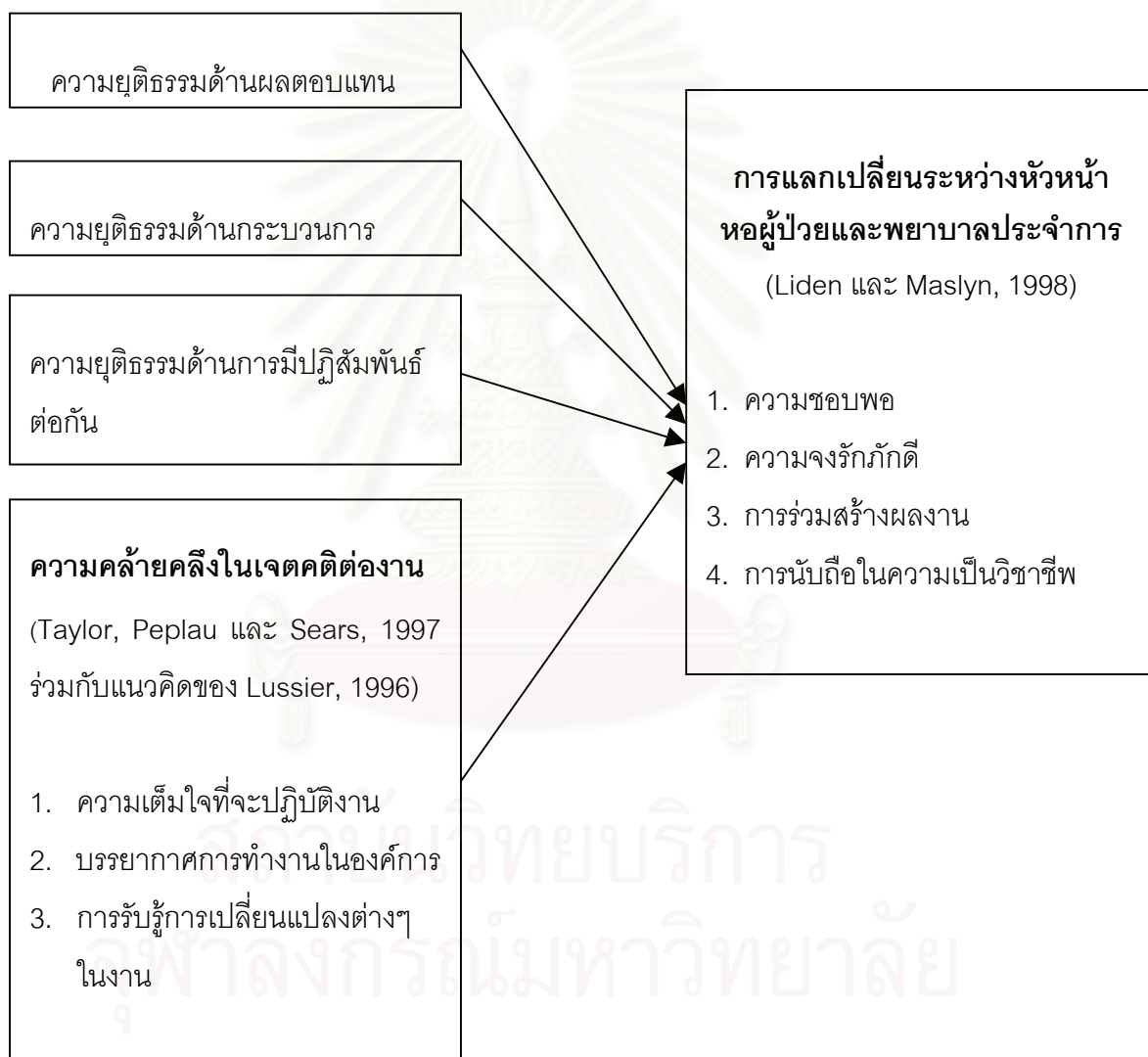
3.4 มีส่วนร่วมในการจัดทำคู่มือการสอน และการให้ความรู้แก่ผู้ป่วยและครอบครัวในหน่วยงาน

3.5 ให้ความร่วมมือ หรือมีส่วนร่วมในการทำวิจัยทางการพยาบาล และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงาน

จากบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลวิชาชีพ ที่ได้กล่าวมา อาจกล่าวได้ว่า พยาบาลวิชาชีพเป็นกลุ่มวิชาชีพที่มีความสำคัญในการให้บริการแก่ผู้ป่วย เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการสร้าง องค์กรงานบริการที่มีคุณภาพ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะและความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ตลอดจนถึงต้องมีความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีงาม นอกจากนี้พยาบาลวิชาชีพยังมี บทบาทสำคัญในการดูแลผู้ป่วยที่รับผิดชอบให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของงาน ปัจจุบันสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพให้เป็นไปได้ด้วยดีและมี ประสิทธิภาพ คือสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และ ผู้บังคับบัญชาของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งหมายถึงหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทและ ครอบงำงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างกว้างขวาง เป็นกุญแจสำคัญต่อการพัฒนางานบริการพยาบาล ให้เกิดคุณภาพ เป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยโน้มน้าวจิตใจของพยาบาลวิชาชีพให้เกิดแรงจูงใจ ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตลอด จนทักษะหรือแนวคิดประกอบการบริหารงานที่ดี จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่หัวหน้าหอผู้ป่วยควรนำมาประยุกต์ ใช้ เพื่อให้ความรับผิดชอบในบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นไปอย่างสมบูรณ์ที่สุด การนำแนวคิดการ แลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมาใช้ประกอบการบริหารงานนับได้ว่าเป็นเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจ เนื่องจากแนวคิดนี้เน้นการตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทาง สังคม เพื่อสัมพันธภาพและการได้รับผลตอบแทนย้อนกลับที่ดีตามมา อันจะเป็นประโยชน์ต่อการ บริหารงานในองค์กรต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) ประเภทศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation study) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การ ความคล้อยคลึงในเจตคติต่องานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ และ 3) ศึกษาตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ความยุติธรรมในองค์การ ความคล้อยคลึงในเจตคติต่องานระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ที่ร่วมทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้ง 12 เขต รวมทั้งสิ้น 25 โรงพยาบาล ได้แก่ รพ. พระนครศรีอยุธยา รพ.สระบุรี รพ.เจ้าพระยาอภัยมราช สุพรรณบุรี รพ.ชลบุรี รพ.พระปกเกล้า จันทบุรี รพ.เจ้าพระยาอภัยภูเบศร์ ปราจีนบุรี รพ.ระยอง รพ.ราชบุรี รพ.นครปฐม รพ.สุรินทร์ รพ.มหาสารคาม รพ.ศรีสะเกษ รพ.บุรีรัมย์ รพ.อุดรธานี รพ.ขอนแก่น รพ.สรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี รพ.สวรรคตประชารักษ์ นครสวรรค์ รพ.อุตรดิตถ์ รพ.พทุชนิราช พิษณุโลก รพ.ลำปาง รพ.เชียงราย ประชาณุเคราะห์ รพ.มหาสารคามศรีธรรมราช รพ.สุราษฎร์ธานี รพ.ตรัง รพ.หาดใหญ่ สงขลา และรพ.ยะลา จำนวนทั้งสิ้น 7,718 คน (สำรวจโดยข้อมูลเชิงประจักษ์ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544)

กลุ่มตัวอย่าง เป็นพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ผู้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่มีประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบันไม่ต่ำกว่า 1 ปี ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. สำรวจจำนวนพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้งหมด 25 แห่ง

2. ประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane (1976 อ้างถึงใน ประคอง กรรณสูตร, 2538) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน 5 %

สูตรที่ใช้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} \quad \text{เมื่อระดับความมีนัยสำคัญเป็น .05}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่เกิดขึ้นจากกลุ่มตัวอย่างเท่าที่จะยอมรับได้ ในที่นี้กำหนดไว้ 5%

สามารถคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{7,718}{1+7,718 (.05)^2} \quad \text{เมื่อระดับความมีนัยสำคัญเป็น .05} \\ &= 380.29 \end{aligned}$$

ผลการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ จำนวน 380 คน

3. สุ่มตัวอย่างโรงพยาบาล โดยจำแนกโรงพยาบาลศูนย์จากเขตต่างๆ ตามการแบ่งเขต ส่วนราชการภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีทั้งหมด 12 เขต รวมทั้งสิ้น 25 โรงพยาบาล เลือกโรงพยาบาลศูนย์เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเขต โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก คือเขตที่มีเพียง 1 โรงพยาบาล จะนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ต้องจับฉลาก ส่วนเขตที่มี 2 โรงพยาบาล และ 4 โรงพยาบาล ใช้อัตราส่วน 2 : 1 และเขตที่มี 3 โรงพยาบาล ใช้อัตราส่วน 3 : 2 จะได้จำนวนโรงพยาบาลที่สุ่มตัวอย่างรวม 15 แห่ง

4. กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาลที่สุ่มได้ โดยวิธีคำนวณตามสัดส่วนประชากรในแต่ละโรงพยาบาล ให้ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 380 คน ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพพระดับปฏิบัติการ โรงพยาบาลศูนย์
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข สํารวจโดยข้อมูลเชิงประจักษ์ (เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544)**

เขต	โรงพยาบาล	พยาบาลประจำการ	กลุ่มตัวอย่าง
1.	รพ.พระนครศรีอยุธยา	188	15
2.	รพ.สระบุรี	292	23
3.	รพ.เจ้าพระยามรราช	233	
	รพ.ชลบุรี	340	
	รพ.เจ้าพระยาอภัยภูเบศร์	193	15
	รพ.พระปกเกล้า	300	24
	รพ.ระยอง	273	
4.	รพ.ราชบุรี	355	28
	รพ.นครปฐม	260	
5.	รพ.บุรีรัมย์	192	15
	รพ.สุรินทร์	262	
	รพ.มหาราชนครราชสีมา	473	38
6.	รพ.ขอนแก่น	307	
	รพ.อุดรธานี	293	23
7.	รพ.สรรพสิทธิประสงค์	450	36
8.	รพ.สวรรค์ประชารักษ์	301	24
9.	รพ.พุทธชินราช	415	33
	รพ.อุดรดิตถ์	240	
10.	รพ.ลำปาง	389	
	รพ.เชียงใหม่ประชานุเคราะห์	351	28
11.	รพ.สุราษฎร์ธานี	314	
	รพ.มหาราชนครศรีธรรมราช	557	44
12.	รพ.ยะลา	221	17
	รพ.หาดใหญ่	306	
	รพ.ตรัง	213	17
	รวม	7,718	380

กลุ่มตัวอย่าง 15 โรงพยาบาล = 4,794 คน และสุ่มได้ 380 คน คิดเป็นอัตราส่วน 12.6 ต่อ 1 คน

5. แบ่งกลุ่มตัวอย่างในระดับโรงพยาบาลศูนย์แต่ละแห่งที่สุ่มตัวอย่างได้ ออกเป็น 7 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานสูติกรรม กลุ่มงานศัลยกรรม กลุ่มงานอายุรกรรม กลุ่มงานกุมารเวชกรรม กลุ่มงานผู้ป่วย ตา หู คอ จมูก กลุ่มงานห้องผู้ป่วยหนักและกลุ่มงานผู้ป่วยพิเศษ

6. สุ่มเลือกกลุ่มงาน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ด้วยวิธีจับฉลากเลือกกลุ่มงานจาก 7 กลุ่มงาน เหลือ 4 กลุ่มงานในแต่ละโรงพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

7. สุ่มเลือกหอผู้ป่วยใน 4 กลุ่มงานที่สุ่มได้ โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ด้วยวิธีจับฉลากเลือกหอผู้ป่วยกลุ่มงานละ 2 หอผู้ป่วย จะได้หอผู้ป่วยรวม 8 หอผู้ป่วยในแต่ละโรงพยาบาล

8. ทำหนังสือจากคณบดี คณะพยาบาลศาสตร์ ถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์ที่สุ่มได้ ทั้ง 15 แห่ง เพื่อขออนุญาตรายชื่อจำนวนและรายชื่อพยาบาลประจำการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างใน 8 หอผู้ป่วยที่สุ่มได้ ที่มีประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบันมาไม่ต่ำกว่า 1 ปี

9. ติดต่อกับกลุ่มงานการพยาบาล ของโรงพยาบาลศูนย์ที่สุ่มได้ทั้ง 15 แห่ง แจ้งวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย และขอทราบจำนวนพยาบาลประจำการ พร้อมรายชื่อพยาบาลประจำการ ที่ปฏิบัติงานใน 8 หอผู้ป่วยที่สุ่มได้ โดยเป็นพยาบาลประจำการ ที่มีประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบันมากกว่า 1 ปีขึ้นไป ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มงานการพยาบาล เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิจัย

10. เมื่อได้รับรายชื่อพยาบาลประจำการใน 8 หอผู้ป่วย จากกลุ่มงานการพยาบาลแล้ว ทำการสุ่มอย่างง่ายรายชื่อกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการใน 8 หอผู้ป่วยที่สุ่มได้ (กำหนดเป็นหมายเลข) โดยวิธีแบ่งตามสัดส่วนจำนวนพยาบาลในแต่ละหอผู้ป่วย และใช้วิธีจับฉลากให้ได้จำนวนพยาบาลประจำการในแต่ละโรงพยาบาล ตามที่ได้กำหนดจำนวนไว้ ในตารางที่ 1

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม รวมทั้งสิ้น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล (ภาคผนวก ก)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความยุติธรรมในองค์กร ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ (ภาคผนวก ก)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ (ภาคผนวก ก)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ (ภาคผนวก ก)

การสร้างและลักษณะเครื่องมือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในองค์กร ประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้า หรือผู้ปวยคนปัจจุบัน และตำแหน่งในปัจจุบัน โดยลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบและแบบปลายเปิด จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความยุติธรรมในองค์กรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ตามแนวคิดของ Folger และ Cropanzano (1998) ซึ่งแบ่งความยุติธรรมในองค์กรออกเป็น 3 ด้าน คือความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 25 ข้อ ดังนี้

ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 1 - 6)
ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	จำนวน 8 ข้อ (ข้อ 7 - 14)
ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน	จำนวน 11 ข้อ (ข้อ 15 - 25)

ข้อคำถามในแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือกในลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยข้อคำถามมีลักษณะทั้งด้านบวกและด้านลบ ดังนี้

ข้อคำถามที่เป็นข้อความด้านบวก	จำนวน 21 ข้อ (ข้อ 1 – 17 และข้อ 19 – 22)
ข้อคำถามที่เป็นข้อความด้านลบ	จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 18 และข้อ 23 – 25)

ข้อคำถามในแต่ละข้อมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

	<u>ข้อความด้านบวก</u>	<u>ข้อความด้านลบ</u>
ระดับความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ 5 คะแนน	ให้ 1 คะแนน
ระดับความคิดเห็นด้วย	ให้ 4 คะแนน	ให้ 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจ	ให้ 3 คะแนน	ให้ 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย	ให้ 2 คะแนน	ให้ 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ 1 คะแนน	ให้ 5 คะแนน

สำหรับการคิดคะแนนในการวิจัยครั้งนี้ ใช้คะแนนความยุติธรรมในองค์กรเป็นรายด้าน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน ซึ่งผู้วิจัยดัดแปลงจากแบบวัดความคล้ายคลึงด้านเจตคติ (Member-perceived similarity with the leader) ของ Liden, Wayne และ Stilwell (1993) และแบบวัดความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานของ อโนรัตน์ เขียวคราม (2544) แบบสอบถามของ อโนรัตน์ เขียวครามนี้ เคยนำไปใช้กับพนักงานของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .80 แบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย 3 ด้านคือ ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ด้านบรรยากาศการทำงานในองค์กร และด้านการรับรู้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวนทั้งหมด 10 ข้อ ดังนี้

ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน	จำนวน 3 ข้อ (ข้อ 2, 6 และข้อ 9)
ด้านบรรยากาศการทำงานในองค์กร	จำนวน 3 ข้อ (ข้อ 3, 7 และข้อ 10)
ด้านการรับรู้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในงาน	จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 1, 4, 5 และข้อ 8)

ข้อคำถามในแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือกในลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับคือ คล้ายคลึงมากที่สุด คล้ายคลึงมาก คล้ายคลึงปานกลาง คล้ายคลึงน้อย และ คล้ายคลึงน้อยที่สุด

ข้อคำถามในแต่ละข้อมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็นคล้ายคลึงมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นคล้ายคลึงมาก	ให้ 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นคล้ายคลึงปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นคล้ายคลึงน้อย	ให้ 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นคล้ายคลึงน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน

การคิดคะแนนในการวิจัยครั้งนี้ ใช้คะแนนความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานเป็นคะแนนรวม

ตอนที่ 4 แบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของ จันทรพา ทัดภูธร (2543) ซึ่งใช้แนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องของ Liden และ Maslyn (1998) แบบสอบถามนี้เคยใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับพยาบาล

วิชาชีพระดับปฏิบัติการ ประจำโรงพยาบาลของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในเขตกรุงเทพมหานคร มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบย่อยดังนี้ ด้านความชอบพอมีค่าความเชื่อมั่น .92 ด้านความจงรักภักดีมีค่าความเชื่อมั่น .83 ด้านการร่วมสร้างผลงานมีค่าความเชื่อมั่น .92 และด้านการนับถือในความเป็นวิชาชีพมีค่าความเชื่อมั่น .95 ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวนทั้งหมด 23 ข้อ ดังนี้

ด้านความชอบพอ	จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 1 – 6)
ด้านความจงรักภักดี	จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 7 – 12)
ด้านการร่วมสร้างผลงาน	จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 13 – 16)
ด้านการนับถือในความเป็นวิชาชีพ	จำนวน 7 ข้อ (ข้อ 17 – 23)

ข้อคำถามในแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือกในลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เห็นด้วยน้อย ไม่แน่ใจ ไม่ค่อยเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยข้อคำถามทุกข้อมีลักษณะด้านบวก

ข้อคำถามในแต่ละข้อมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ 7 คะแนน
เห็นด้วย	ให้ 6 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้ 5 คะแนน
ไม่แน่ใจ	ให้ 4 คะแนน
ไม่ค่อยเห็นด้วย	ให้ 3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้ 2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ 1 คะแนน

การคิดคะแนนในการวิจัยครั้งนี้ ใช้คะแนนการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการเป็นคะแนนรวม

เกณฑ์การแปลผลคะแนน

ผู้วิจัยแบ่งระดับคะแนนการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ออกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มสูง กลุ่มปานกลางและกลุ่มต่ำ โดยกลุ่มสูงคือกลุ่มของคะแนนรวมที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม อยู่ในมาตรเห็นด้วยอย่างยิ่งและเห็นด้วย กลุ่มปานกลางคือกลุ่มของคะแนนรวมที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม อยู่ในมาตรเห็นด้วยน้อยและไม่แน่ใจ ส่วนกลุ่มต่ำคือกลุ่มของคะแนนรวมที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม อยู่ในมาตรไม่เห็นด้วยน้อย ไม่เห็นด้วยปานกลาง และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งสูตรที่ใช้แบ่งกลุ่มในแต่ละกลุ่มคือ สูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ตามที่ รัตนา ศิริพานิช (2530: 104) อธิบายไว้คือ

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนกลุ่ม}} \\ &= \frac{7 - 1}{3} \\ &= 2 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถแบ่งกลุ่ม การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โดยใช้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละข้อเป็นเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 23 – 69 กำหนดให้เป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง อยู่ในระดับต่ำ

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 70 – 115 กำหนดให้เป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 116 – 161 กำหนดให้เป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง อยู่ในระดับสูง

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ความยุติธรรมในองค์การ แบบสอบถามความคล้ายคลึงในเจตคติ ต่องาน และแบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการ รับรู้ของพยาบาลประจำการ เสนออาจารย์ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถาม ความครอบคลุมของเนื้อหาและการใช้ภาษา พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ ที่ปรึกษา หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้ง 3 ชุด ที่ผ่านการแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว พิจารณาความ สอดคล้องระหว่างสาระคำถามกับสาระของมิติที่วัด และนำผลการพิจารณามาคำนวณหาค่าดัชนี ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index หรือ CVI) โดยกำหนดเกณฑ์การแสดงความคิดเห็น เป็น 4 ระดับโดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับคำนิยามเลย
- 2 หมายถึง คำถามจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาทบทวนและปรับปรุง อย่างมาก จึงจะสอดคล้องกับคำนิยาม
- 3 หมายถึง คำถามจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาทบทวนและปรับปรุง เล็กน้อย จึงจะสอดคล้องกับคำนิยาม
- 4 หมายถึง คำถามสอดคล้องกับคำนิยาม

ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาที่ยอมรับได้คือ .80 ขึ้นไป (Davis,1992 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2544: 224 - 225) โดยคำนวณจากสูตร

$$CVI = \frac{\text{จำนวนคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ความเห็นในระดับในระดั 3 และ 4}}{\text{จำนวนคำถามทั้งหมด}}$$

หลังจากได้รับแบบสอบถามที่ผ่านความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้ง 3 ชุดดังกล่าว ได้แก่ แบบสอบถามความยุติธรรมในองค์กร แบบสอบถามความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน และแบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มาหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (CVI) พบว่ามีค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา เท่ากับ .85, .82 และ .94 ตามลำดับ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความเห็นชอบอีกครั้ง เพื่อความสมบูรณ์ของเครื่องมือ โดยมีการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล มีข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ ไม่ต้องปรับปรุงใดๆ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เดิมมีข้อคำถามรวมทั้งหมด 28 ข้อ ได้มีการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม จนเหลือ 25 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน มีข้อคำถามรวมทั้งหมด จำนวน 11 ข้อ ได้มีการปรับปรุงข้อคำถามด้านความชัดเจนและความเหมาะสมของภาษา โดยไม่ได้ตัดหรือเพิ่มข้อคำถาม

ตอนที่ 4 แบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ เดิมมีข้อคำถามรวมทั้งหมดจำนวน 23 ข้อ ได้มีการปรับปรุงข้อคำถาม โดยรวมคำถามที่คล้ายกันเข้าด้วยกันเป็น 1 ข้อ และเพิ่มข้อคำถามเพื่อให้ครอบคลุมคำจำกัดความอีก 1 ข้อ หลังจากทำการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามแล้ว จะได้แบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 23 ข้อ

เมื่อนำข้อคำถามของแบบสอบถามที่ต้องปรับปรุงแก้ไขมารวมกับข้อคำถามที่สมบูรณ์อยู่แล้ว จะมีข้อคำถามทั้งหมดจากแบบสอบถามทั้ง 4 ชุด จำนวน 65 ข้อ ดังนี้

แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล มีข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ

แบบสอบถามความยุติธรรมในองค์กร จำนวนทั้งหมด 25 ข้อ เป็นเชิงนิเสธ 4 ข้อ และเป็นเชิงนิมาน 21 ข้อ

แบบสอบถามความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน จำนวนทั้งหมด 11 ข้อ เป็นเชิงนิเสธ 2 ข้อ และเป็นเชิงนิมาน 9 ข้อ

แบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จำนวนทั้งหมด 23 ข้อ เป็นเชิงนิมานทั้งหมด

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปทดลองใช้ เพื่อหาค่าความเที่ยงต่อไป

2. การตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยมราช จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 30 คน ซึ่งปฏิบัติงานในแผนกหอผู้ป่วยในทั้ง 7 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานกลุ่มงานสูติกรรม กลุ่มงานศัลยกรรม กลุ่มงานอายุรกรรม กลุ่มงานกุมารเวชกรรม กลุ่มงานผู้ป่วยตา หู คอ จมูก กลุ่มงานห้องผู้ป่วยหนัก และกลุ่มงานผู้ป่วยพิเศษ กลุ่มงานละ 4 – 5 คน โดยกำหนดว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องเป็นพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ที่มีประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบันไม่น้อยกว่า 1 ปี นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้มาหาค่าความเที่ยง โดยวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistics Package for the Social Science for Personal Computer) Version 10.0 รวมทั้งพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อ (Corrected item total correlation) เพื่อดูว่าข้อกระทงใดบ้างที่ควรทำการปรับปรุงแก้ไข โดยใช้เกณฑ์ ถ้าค่า r มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 0.2 ควรทำการปรับปรุงแก้ไข ถ้าค่า r มีค่าน้อยกว่า 0 ควรตัดทิ้ง (ดุสิต สุจิรารัตน์, 2544ก: 147) สำหรับการพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อ ในแบบสอบถามแต่ละชุด พบว่า แบบสอบถามความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน ข้อที่ควรปรับปรุงแก้ไขคือข้อ 6 และข้อ 8 โดยพิจารณาค่า Corrected item total correlation ในข้อ 6 พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.1794 และในข้อ 8 มีค่าเท่ากับ 0.1893 ผู้วิจัยจึงได้ปรับปรุงข้อคำถามในข้อ 6 และข้อ 8 แบบสอบถามความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน ข้อที่ทำการตัดออกคือข้อ 3 เมื่อพิจารณาค่า Corrected item total correlation ในข้อ 3 พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.0549 และเมื่อพิจารณาจากค่าจำกัดความของการวิจัยเมื่อตัดข้อ 3 ออกไป จะไม่ทำให้เปลี่ยนแปลง (แบบสอบถามความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานฉบับ try out มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .6420 เมื่อตัดข้อคำถามในข้อ 3 ออกไป ค่าความเที่ยงจะเพิ่มขึ้นเป็น .6575 โดยที่โครงสร้างของแบบสอบถามยังคงเดิม) ดังนั้นแบบสอบถามความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานฉบับสมบูรณ์ ก่อนนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง จึงมีทั้งหมด 10 ข้อ จากเดิม 11 ข้อ


หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้ง 4 ชุด ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 354 คน แล้ววิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามด้วยวิธีเดียวกัน ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม ดังเสนอในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความยุติธรรมในองค์กร แบบสอบถามความคล้อยคลึงในเจตคติต่องาน และแบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

แบบสอบถาม	ค่าความเที่ยง	
	ทดลองใช้ (n = 30)	เก็บข้อมูลจริง (n = 354)
ชุดที่ 1 แบบสอบถามความยุติธรรมในองค์กร	.9259	.9168
- ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	.6310	.6996
- ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	.8514	.8974
- ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน	.9289	.8893
ชุดที่ 2 แบบสอบถามความคล้อยคลึงในเจตคติต่องาน	.6575	.7117
ชุดที่ 3 แบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ	.9772	.9658
- ด้านความชอบพอ	.9612	.9213
- ด้านความจงรักภักดี	.9015	.9166
- ด้านการร่วมสร้างผลงาน	.8531	.8611
- ด้านการนับถือในความเป็นวิชาชีพ	.9354	.9501

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยมีขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

 ขอหนังสือจากคณบดี คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์ของกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มได้ทั้ง 15 แห่ง เพื่อขออนุมัติเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ส่งหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์ทั้ง 15 แห่ง พร้อมตัวอย่างโครงร่างวิทยานิพนธ์และแบบสอบถามอย่างละ 1 ชุด

3. ส่งแบบสอบถามซึ่งบรรจุในซองสีน้ำตาล (แบบสอบถาม 1ฉบับ/ซอง) ผ่านหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลแต่ละแห่ง พร้อมส่งหนังสือชี้แจงรายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลแนบติดไปกับแบบสอบถาม จัดเตรียมแบบสอบถามไว้เป็นชุดสำหรับกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทหอผู้ป่วย พร้อมรายชื่อของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อมอบให้ผู้ตอบแบบสอบถามตามที่ระบุชื่อไว้หน้าซอง และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามส่งกลับคืนมายังผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ภายใน 4 สัปดาห์หลังได้รับแบบสอบถาม

4. เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ส่งกลับทางไปรษณีย์ โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน ถึงวันที่ 15 กรกฎาคม 2545 รวมระยะเวลา 4 สัปดาห์ ซึ่งตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้กับโรงพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมดจำนวน 368 ฉบับจากจำนวนที่ส่งไป 380 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.84

การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล พบว่ามีแบบสอบถามที่ตอบไม่ครบทุกข้อจำนวน 14 ฉบับ โดยกลุ่มตัวอย่างไม่ได้ตอบคำถามในแบบสอบถามหน้า 5 ทั้งแผ่น ซึ่งเป็นคำถามความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันจำนวน 6 ข้อ (ข้อ 15 ถึงข้อ 20) เป็นจำนวน 8 ฉบับ และแบบสอบถามในหน้า 10 ทั้งแผ่น ซึ่งเป็นคำถามการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการด้านความจงรักภักดี 5 ข้อ (ข้อ 8 ถึงข้อ 12) และคำถามการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการด้านการร่วมสร้างผลงาน 2 ข้อ (ข้อ 13 ถึงข้อ 14) เป็นจำนวน 6 ฉบับ ผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามที่ตอบไม่สมบูรณ์ทั้ง 14 ฉบับ มาคำนวณหาจำนวนข้อคำถามที่ตอบไม่สมบูรณ์ได้ร้อยละ 9.8 จึงคัดออกทั้ง 14 ฉบับ จึงได้แบบสอบ

ถามที่มีความสมบูรณ์เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้น 354 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 93.15 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป

2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว มาหาค่าความเที่ยงของเครื่องมืออีกครั้ง โดยวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC Version 10.0 ให้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป เป็นค่าต่ำสุดที่ยอมรับได้ เปรียบเทียบค่าความเที่ยงของเครื่องมือที่นำไปทดลองใช้ (try out) กับค่าความเที่ยงของเครื่องมือชุดที่นำไปเก็บข้อมูลจริง รวมทั้งพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อในแบบสอบถามแต่ละชุด เช่นเดียวกับขั้นตอนการหาความเที่ยงของเครื่องมือชุดที่นำไปทดลองใช้

3. ตรวจสอบ Outliers ของข้อมูลในแบบสอบถามแต่ละชุดพบว่าค่า Standardized และค่า Studentized ของข้อมูลในแบบสอบถามที่มีค่า $> \pm 1.96$ มีจำนวน 41 ชุด แต่เนื่องจากการเป็น Outliers ไม่ได้บอกว่าข้อมูลเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความผิดปกติต่อผลการวิจัยหรือไม่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ค่า Cook's distance กับค่า Leverage ในการตรวจสอบอิทธิพลของ Outliers โดยพิจารณาตัดชุดข้อมูลที่มีค่า Outliers เกิน ± 1.96 ร่วมกับมีค่า Cook's distance เกิน 0.01139 หรือมีค่า Leverage เกิน 0.028 อย่างใดอย่างหนึ่งออกไป และพบว่าข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 12 ชุด ที่เข้าเกณฑ์ดังกล่าวจึงได้ตัดทิ้ง ดังนั้นจึงเหลือแบบสอบถามซึ่งผ่านการตรวจสอบ Outliers เรียบร้อยแล้วจำนวนทั้งสิ้น 342 ชุด เพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์จริง สำหรับค่า Standardized และค่า Studentized ที่ยอมรับได้ว่าไม่ทำให้เกิด Outliers ของข้อมูล จะต้องไม่ค่าไม่เกิน ± 1.96 และสูตรที่ใช้คำนวณหาค่า Cook's distance กับค่า Leverage อ้างอิงจาก Hair และคณะ (1998: 236) คือ

$$\text{Leverage} = \frac{2(k+1)}{n}$$

$$\text{Cook's distance} = \frac{4}{n-k-1}$$

เมื่อ k หมายถึงจำนวนตัวแปรต้น

n หมายถึงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

4. ทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation) โดยทดสอบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามแต่ละคู่ เป็นความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นหรือไม่ โดยวิธี Scatter plot ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามแต่ละคู่

5. ทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ดังนี้ (ดุสิต สุจิราวัฒน์, 2544: 151-159)

5.1 ทดสอบความเป็นอิสระต่อกันของค่าคลาดเคลื่อน (Error term) โดยใช้สถิติทดสอบ Durbin Watson ค่าสถิติของ Durbin Watson ที่สรุปได้ว่าไม่เกิดปัญหา Error term มีความสัมพันธ์กันเอง (Autocorrelation) ควรมีค่าระหว่าง 1.8 ถึง 2.2

5.2 ตัวแปรอิสระทั้งหมดที่นำมาวิเคราะห์ต้องไม่มีความสัมพันธ์กันเองในระดับสูง (Multicollinearity) ซึ่งสามารถทดสอบด้วยวิธี ดังต่อไปนี้

5.2.1 ใช้ Simple correlation technique เพื่อวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัว จะได้ Correlation matrix ถ้ามีค่า Correlation มากกว่า 0.8 ขึ้นไป ถือว่าเกิดปัญหาเรื่อง Multicollinearity

5.2.2 พิจารณาจากค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว ถ้าค่า Tolerance มีค่าน้อยมาก (เข้าใกล้ 0) แสดงว่าตัวแปรอิสระนั้นมี Multicollinearity ถ้าค่า Tolerance เข้าใกล้ 1 แสดงว่าไม่มีปัญหาเรื่อง Multicollinearity

5.2.3 พิจารณาจากค่า VIF (Variance Inflation Factor) ซึ่งเป็นค่าที่คำนวณได้จากส่วนกลับของค่า Tolerance ถ้าค่า VIF มีค่ามาก แสดงว่าตัวแปรนั้นเกิด Multicollinearity ค่า VIF ที่ยอมรับได้ไม่ควรเกิน 10 (Hair et al., 1998)

5.2.4 พิจารณาจากค่า Eigenvalues และค่า Condition Index ถ้ามีค่า Eigenvalues น้อยเข้าใกล้ 0 และมีค่า Condition Index สูงเกิน 30 อาจเกิดปัญหา Multicollinearity (Hair et al., 1998)

5.3 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามทุกตัว ต้องเป็นข้อมูลเชิงปริมาณและมีการแจกแจงแบบ Normal distribution ซึ่งสามารถทดสอบโดย

5.3.1 ใช้สถิติทดสอบ Kolmogorov-Smirnov

5.3.2 ทดสอบโดยการทำ Histogram ของค่า Error

5.3.3 ทดสอบโดยการทำ Normal probability plot โดยใช้ PP-Plot หรือ Q-Plot

5.4 ทดสอบว่าค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน $\text{Var}(e)$ เท่ากับค่าคงที่ทุกค่าของ X ตรวจสอบโดยทำ Scatter plot ระหว่าง \hat{Y} กับ e ถ้าค่า e กระจายอยู่รอบๆศูนย์ ถือว่าค่าแปรปรวนของ

ความคลาดเคลื่อนมีค่าคงที่ ถ้าค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนไม่คงที่หรือไม่เท่ากันทุกค่าของ X แสดงว่าเกิดปัญหา Heteroscedastic (กัลยา วาณิชบัญชา, 2544: 422)

6. นำข้อมูลที่ผ่านการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นแล้วมาทำการวิเคราะห์

7. ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

7.1 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics)

7.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งในปัจจุบัน โดยแจกแจงความถี่ ร้อยละ

7.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ในองค์กร และประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหรือผู้ปวยคนปัจจุบัน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

7.1.3 วิเคราะห์ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความยุติธรรมในองค์กรรายด้านและโดยรวม ความคล้ายคลึงในเจตคติต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ปวยและพยาบาลประจำการ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

7.2 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

7.2.1 สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ปวยและพยาบาลประจำการ และสมมติฐานการวิจัยข้อ 2 ความคล้ายคลึงในเจตคติต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ปวยและพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ปวยและพยาบาลประจำการ

ทดสอบสมมติฐานโดย ใช้สถิติคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และทดสอบความมีนัยสำคัญ ด้วยสถิติทดสอบที (t-test) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541)

การแปลผล

เมื่อ r เข้าใกล้ 1.00 และสูงกว่า 0.90

มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

เมื่อ r 0.70 ถึง 0.89

มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

เมื่อ r 0.30 ถึง 0.69

มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

เมื่อ r 0.29 และต่ำกว่า

มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

เครื่องหมาย + หรือ - แสดงถึงลักษณะความสัมพันธ์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น + หมายความว่าข้อมูลทั้งสองมีลักษณะเพิ่มหรือลดตามกัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น - หมายความว่าข้อมูลทั้งสองมีลักษณะเพิ่มหรือลดตรงข้ามกัน

7.2.2 สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและความคล้อยคลึงในเจตคติต่องานระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ สามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

ทดสอบสมมติฐานโดย ใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบบังคับตัวแปรพยากรณ์ทุกตัวเข้าสู่สมการพร้อมกันในขั้นตอนเดียว (Simultaneous model หรือวิธี Enter) ซึ่งจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับผลงานของการพยากรณ์สมการนั้นและอิทธิพลของตัวพยากรณ์แต่ละตัวแปร เมื่อคำนึงว่าทุกตัวแปรอยู่ในสมการพร้อมกัน ซึ่งเหมาะสมที่จะใช้ในกรณีที่ต้องการสำรวจความสัมพันธ์เชิงทำนายในกลุ่มตัวแปรโดยอาศัยกรอบทฤษฎีที่มีอยู่ช่วยในการเลือกตัวแปรและจัดกลุ่มของตัวแปรแต่ไม่บ่งชี้ลักษณะความสัมพันธ์เชิงทำนายอย่างเฉพาะเจาะจง (Polit, 1996)

โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์

ทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณโดยทดสอบค่า F รวม (Overall F- test)

คำนวณค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ (b) ในรูปคะแนนดิบ

ใช้สถิติทดสอบ F ในการทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์ถดถอยโดยทดสอบว่าค่า b ของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัว จะส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์หรือไม่

หาค่าคงที่ของสมการพยากรณ์และสร้างสมการพยากรณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ ทั้งในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอในบทต่อไป

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการวิจัยหลังจากที่ได้รับการอนุมัติจากคณบดี คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ผู้วิจัยชี้แจงทำความเข้าใจกับกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม โดยบอกวัตถุประสงค์ในการตอบแบบสอบถาม ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับแบบสอบถาม และอธิบายประโยชน์เกี่ยวกับการเข้าร่วมวิจัย ให้กับกลุ่มตัวอย่างได้รับทราบ และดำเนินการเก็บข้อมูลเฉพาะในกลุ่มตัวอย่างที่ยินยอมเข้าร่วมโครงการเท่านั้น
2. ผู้วิจัยชี้แจงให้กลุ่มตัวอย่างทราบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิที่กลุ่มตัวอย่างสามารถหยุดหรือปฏิเสธการเข้าร่วมโครงการวิจัยได้ตลอดเวลา โดยแจ้งให้กลุ่มตัวอย่างทราบว่ากรปฏิเสธนี้ จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น
3. เมื่อได้แบบสอบถามกลับมาแล้ว ผู้วิจัยเก็บข้อมูลดิบที่ได้จากแบบสอบถามไว้เป็นความลับ และอยู่ในที่ที่ปลอดภัย
4. ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะภาพรวม และการรายงานผลการวิเคราะห์ทำในลักษณะที่ไม่สามารถเชื่อมโยงถึงตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การ ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ และศึกษาตัวแปรที่ร่วมทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ผู้ปฏิบัติงานในแผนกหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลศูนย์ 15 แห่ง จำนวน 380 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 368 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.84 ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามพบว่าตอบไม่ครบถ้วนจำนวน 12 ฉบับ ได้ทำการคัดออกทั้ง 12 ฉบับ เหลือแบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์จำนวน 354 ฉบับ จึงได้นำแบบสอบถามทั้ง 354 ฉบับ มาตรวจสอบค่า Outliers ของข้อมูลที่มีอิทธิพลต่อผลการวิจัย ได้คัดออกจำนวน 12 ฉบับ คงเหลือแบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์จริงจำนวน 342 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90 ของแบบสอบถามที่ส่งไป ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบ คำบรรยาย เรียงตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ (ตารางที่ 3)

ตอนที่ 2 การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ความยุติธรรมในองค์การ และความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน (ตารางที่ 4 - 6)

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ (ตารางที่ 7)

ตอนที่ 4 การพยากรณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ (ตารางที่ 8 - 11)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ

ผลการศึกษาครั้งนี้ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการจำนวนทั้งหมด 342 คน ในโรงพยาบาลศูนย์ 15 แห่ง ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่าง มีอายุอยู่ระหว่าง 22 – 53 ปี อายุโดยเฉลี่ย 32.34 ปี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 65) มีอายุระหว่าง 22-35 ปี กลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 98.5 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 331 คน คิดเป็นร้อยละ 96.89 มีประสบการณ์การทำงานในองค์การระหว่าง 1 – 31 ปี โดยเฉลี่ยมีประสบการณ์ 9.84 ปี โดยมีกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์การมากกว่า 1 ปี มากที่สุดถึงร้อยละ 80.4 มีประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบันระหว่าง 1 - 23 ปี โดยเฉลี่ย 4.95 ปี โดยร้อยละ 80 ของกลุ่มตัวอย่าง มีประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยมากกว่า 1 ปี สำหรับตำแหน่งในปัจจุบัน พบว่าตำแหน่งข้าราชการมีจำนวนมากที่สุดจำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 83 ดังแสดงในตารางที่ 3

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าต่ำสุด -สูงสุด ของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ จำแนกตาม อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในองค์การ ประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบัน และตำแหน่งในปัจจุบัน (n =342)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ	\bar{X}	S.D.	RANGE (ปี)
อายุ (ปี)	342	-	32.34	6.09	22-53
เพศ					
ชาย	5	1.5	-	-	-
หญิง	337	98.5	-	-	-
ระดับการศึกษา					
ปริญญาตรี	331	96.8	-	-	-
ปริญญาโท	11	3.2	-	-	-
ประสบการณ์การทำงานในองค์การ (ปี)	342	-	9.84	6.29	1-31
ประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบัน (ปี)	342	-	4.95	4.55	1-23
ตำแหน่งในปัจจุบัน					
ข้าราชการ	287	83.9	-	-	-
พนักงานของรัฐ	55	16.1	-	-	-

ตอนที่ 2 การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ความยุติธรรมในองค์การ และความคล้อยคลึงในเจตคติต่องาน

การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

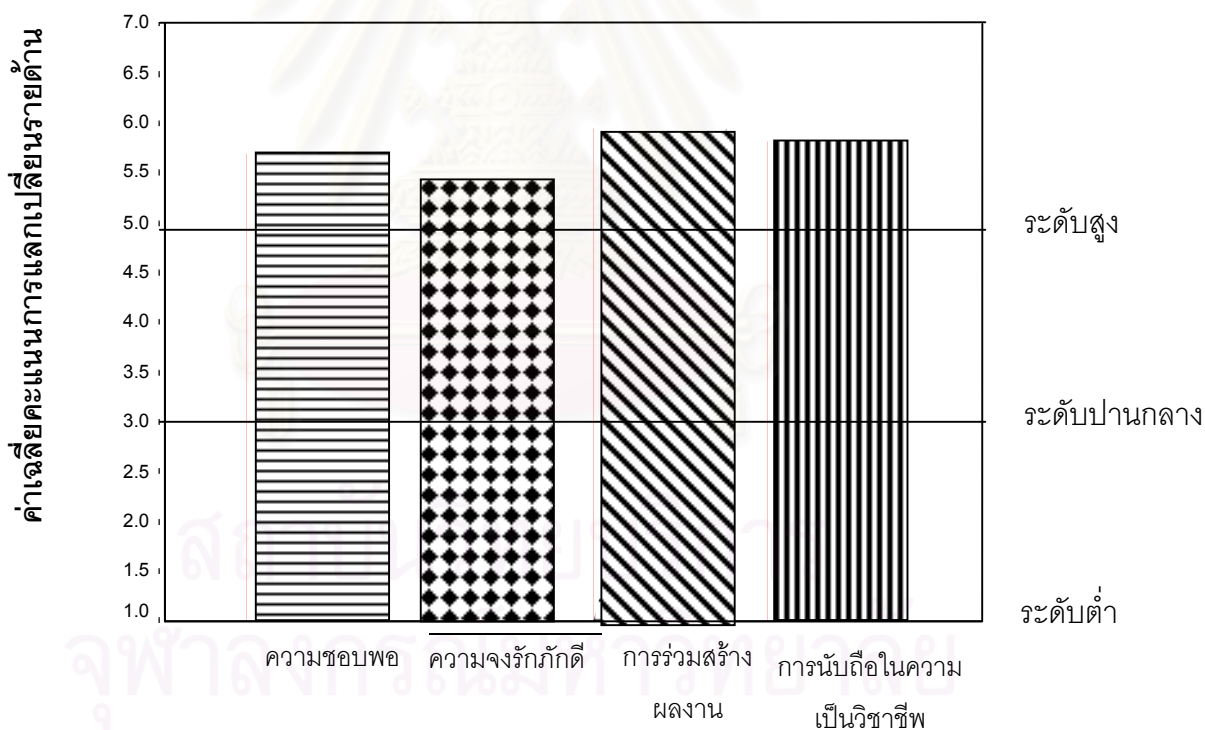
จากการวิเคราะห์ตัวแปรตามที่น่ามาศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ผลการวิเคราะห์พบว่าระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 131.57 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 161 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 17.32 เมื่อจำแนกตามรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับสูง (แผนภาพที่ 1) โดยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการด้านการร่วมสร้างผลงาน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 23.83 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 28 รองลงมาคือด้านการนับถือในความเป็นวิชาชีพ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 40.76 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 49 ส่วนด้านความจงรักภักดี มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 32.71 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 42 ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม (n =342)

การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ	คะแนนเต็ม	\bar{X}	S.D	ช่วงคะแนนที่เป็นไปได้	ช่วงคะแนนจริง	ระดับ
1. ด้านความชอบพอ (6 ข้อ)	42	34.25	5.48	6-42	6-42	สูง
2. ด้านความจงรักภักดี (6 ข้อ)	42	32.71	5.45	6-42	6-42	สูง
3. ด้านการร่วมสร้างผลงาน (4 ข้อ)	28	23.83	2.49	4-28	13-28	สูง
4. ด้านการนับถือในความเป็นวิชาชีพ (7 ข้อ)	49	40.76	5.66	7-49	7-49	สูง
โดยรวม	161	131.57	17.32	23 - 161	32 - 161	สูง

เนื่องจากคะแนนเต็มในแต่ละด้านของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการมีความแตกต่างกัน ทำให้การเปรียบเทียบระดับไม่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงใช้คะแนนเฉลี่ยจากแผนภาพจะเห็นได้ว่าด้านไหนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยพิจารณาจำนวนข้อในแต่ละด้านร่วมด้วย และนำเสนอในรูปกราฟแท่ง ดังนี้ (แผนภาพที่ 1)

แผนภาพที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จำแนกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านความชอบพอ ด้านความจงรักภักดี ด้านการร่วมสร้างผลงาน และด้านการนับถือในความเป็นวิชาชีพ



ความยุติธรรมในองค์การ

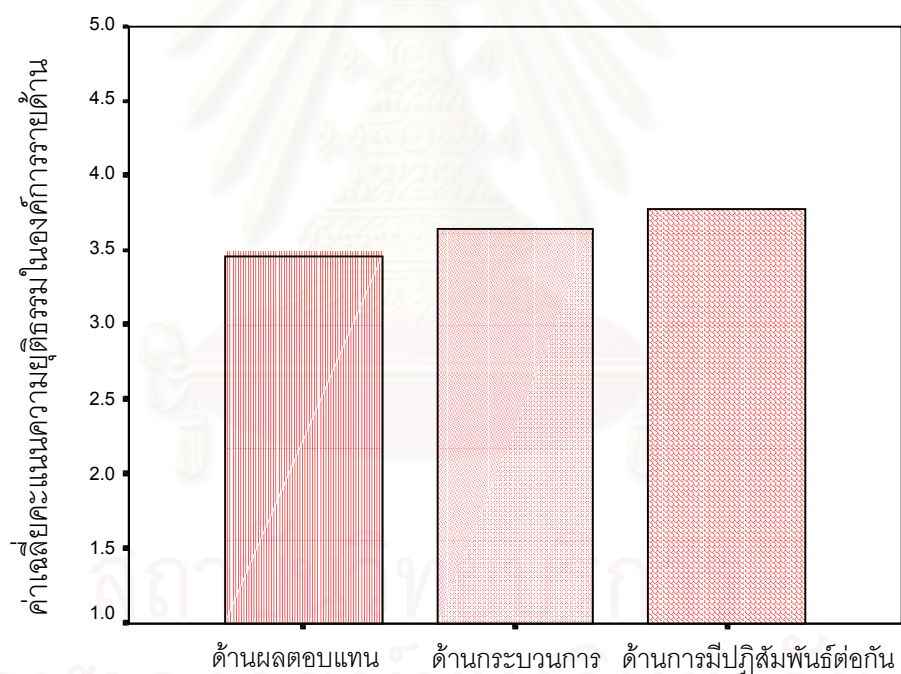
จากการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของพยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 91.40 จากคะแนนเต็ม 125 โดยการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 41.47 จากคะแนนเต็ม 55 รองลงมาคือการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 29.13 จากคะแนนเต็ม 40 ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนของพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 20.80 จากคะแนนเต็ม 30 ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนความยุติธรรมในองค์การ จำแนกตามรายด้าน และโดยรวม (n =342)

ความยุติธรรมในองค์การ	คะแนนเต็ม	\bar{X}	S.D	ช่วงคะแนนที่เป็นไปได้	ช่วงคะแนนจริง
1. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (6 ข้อ)	30	20.80	3.33	6-30	12-30
2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (8 ข้อ)	40	29.13	4.37	8-40	10-40
3. ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (11 ข้อ)	55	41.47	5.39	11-55	11-55
โดยรวม	125	91.40	10.86	25 -125	33 -125

เนื่องจากคะแนนเต็มในแต่ละด้านของความยุติธรรมในองค์กรมีความแตกต่างกัน ทำให้การเปรียบเทียบระดับไม่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงใช้คะแนนเฉลี่ยจากแผนภาพ จะเห็นได้ว่าด้านไหนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยพิจารณาจำนวนข้อในแต่ละด้านร่วมด้วย และนำเสนอในรูปแบบกราฟแท่งดังนี้ (แผนภาพที่ 2)

แผนภาพที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความยุติธรรมในองค์กร จำแนกเป็นรายด้าน ได้แก่ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการและความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน



ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน

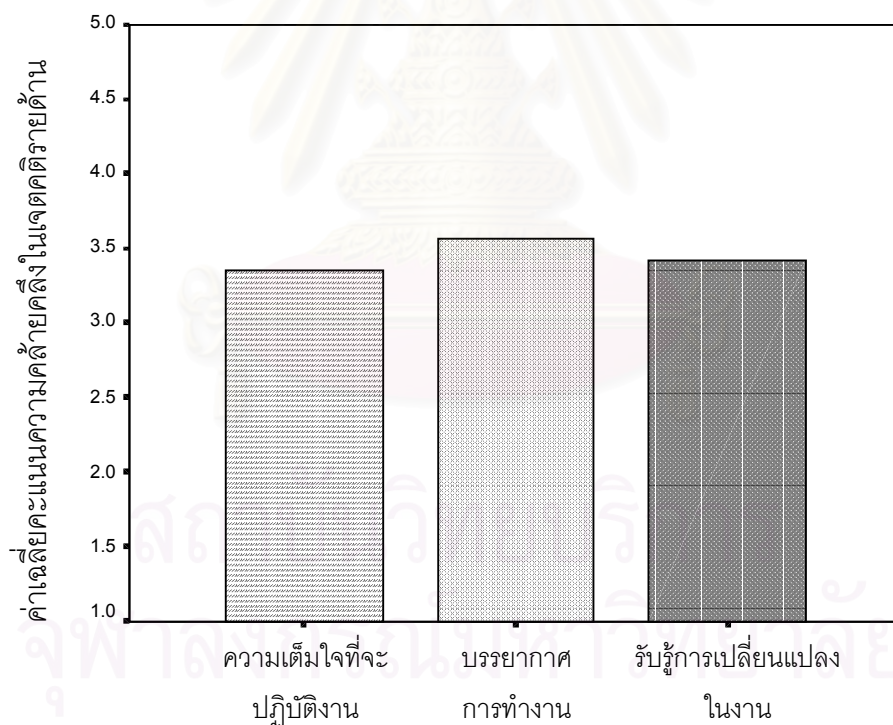
จากการศึกษาพบว่าการรับรู้ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานโดยรวมของพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 34.46 จากคะแนนเต็ม 50 โดยคะแนนเฉลี่ยความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน ด้านบรรยากาศการทำงานในองค์กรมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 10.71 จากคะแนนเต็ม 15 รองลงมาคือความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน ด้านรับรู้การเปลี่ยนแปลงต่างๆในงาน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 13.70 จากคะแนนเต็ม 20 ส่วนความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 10.04 จากคะแนนเต็ม 15 ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม (n =342)

ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน	คะแนนเต็ม	\bar{X}	S.D	ช่วงคะแนนที่เป็นไปได้	ช่วงคะแนนจริง
1. ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน (3 ข้อ)	15	10.04	1.52	3-15	3-15
2. ด้านบรรยากาศการทำงานในองค์กร (3 ข้อ)	15	10.71	1.72	3-15	3-15
4. ด้านรับรู้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในงาน (4 ข้อ)	20	13.70	1.91	4-20	6-19
โดยรวม	50	34.46	4.19	10-50	12-49

เนื่องจากคะแนนเต็มในแต่ละด้านของความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน มีความแตกต่างกัน ทำให้การเปรียบเทียบระดับไม่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงใช้คะแนนเฉลี่ยจากแผนภาพจะเห็นว่าด้านไหนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยพิจารณาจำนวนข้อในแต่ละด้านร่วมด้วย และนำเสนอในรูปแบบกราฟแท่งดังนี้ (แผนภาพที่ 3)

แผนภาพที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน จำแนกเป็นรายด้านได้แก่ ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ด้านบรรยากาศการทำงานในองค์กร และด้านรับรู้การเปลี่ยนแปลงต่างๆในงาน



ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การ ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ดังนั้นจึงต้องทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation) ก่อนที่จะทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 และข้อ 2 โดยทดสอบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กันในรูปเชิงเส้นหรือไม่ โดยวิธี Scatter plot ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามแต่ละคู่ (ดุสิต สุจิราวัฒน์, 2544: 141) สำหรับการทดสอบนี้จะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่าย เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระคือ ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานกับตัวแปรตามคือการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ส่วนที่สองเป็นการทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรอิสระคือ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันกับตัวแปรตามคือการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ผลการทดสอบพบว่า ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามแต่ละคู่ มีความสัมพันธ์กันในรูปเชิงเส้นทุกคู่ ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (รายละเอียดในภาคผนวก ข) หลังจากทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่ายแล้ว ได้ทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การ ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โดยใช้สถิติคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 และข้อ 2 ตามลำดับ

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1 ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

ผลการวิเคราะห์พบว่า เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง

4 ตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยความยุติธรรมในองค์การด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ($r = .817$ $p < .001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานข้อ 1 รองลงมาคือ ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานและความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางเข้าใกล้ระดับสูงกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานข้อ 2 และ 1 ($r = .654$ $p < .001$ และ $.647$ $p < .001$ ตามลำดับ) ส่วนความยุติธรรมด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ($r = .348$ $p < .001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

ตัวแปร	ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน	ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน	การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ
1. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	1.000				
2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	.525***	1.000			
3. ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน	.315***	.678***	1.000		
4. ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน	.270***	.482***	.598***	1.000	
5. การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ	.348***	.647***	.817***	.654***	1.000

*** $p < .001$

ตอนที่ 4 การพยากรณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความสามารถของตัวแปรอิสระ 4 ตัว ได้แก่ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน ในการร่วมทำนายตัวแปรตาม 1 ตัว คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Enter เพื่อพยากรณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ดังนั้นก่อนทำการวิเคราะห์ จึงต้องทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ดังนี้ (ดุสิต สุจิราวัฒน์, 2544ข)

1. ข้อตกลงเบื้องต้นข้อที่ 1 ตัวแปรอิสระไม่ควรมีความสัมพันธ์กันเองในระดับสูง (Multicollinearity) ผู้วิจัยทำการทดสอบโดยวิธีการดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 8 - 9)

1.1 ใช้วิธี Simple correlation technique เพื่อวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัวจะได้ Correlation matrix ถ้ามีค่า Correlation มากกว่า 0.8 ขึ้นไป ถือว่าเกิดปัญหา Multicollinearity ผลการทดสอบพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว มีค่าอยู่ระหว่าง 0.274 ถึง 0.668 ซึ่งไม่มีค่าที่มากกว่า 0.8 ขึ้นไป จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity (ดุสิต สุจิราวัฒน์, 2544ก: 148) โดยพบว่าตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันเองมากที่สุดคือ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันกับความยุติธรรมด้านกระบวนการ ($r = .678$ $p < .001$) รองลงมาคือ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันกับความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน ($r = .598$ $p < .001$) และความยุติธรรมด้านกระบวนการ กับความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ตามลำดับ ($r = 0.525$ $p < .001$) ดังแสดงในตารางที่ 8

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อตรวจสอบปัญหาความสัมพันธ์พหุร่วมเชิงเส้น (Multicollinearity) (n= 342)

ตัวแปร	ความยุติธรรม ด้านผลตอบแทน	ความยุติธรรม ด้านกระบวนการ	ความยุติธรรมด้าน การมีปฏิสัมพันธ์ ต่อกัน	ความคล้อยคลึงใน เจตคติต่องาน
1. ความยุติธรรมด้าน ผลตอบแทน	1.000			
2. ความยุติธรรมด้าน กระบวนการ	.525***	1.000		
3. ความยุติธรรมด้าน การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน	.315***	.678***	1.000	
4. ความคล้อยคลึง ในเจตคติต่องาน	.270***	.482***	.598***	1.000

***p < .001

1.2 พิจารณาจากค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว หากค่า Tolerance มีค่าน้อยมาก (เข้าใกล้ 0) แสดงว่าตัวแปรอิสระนั้นมี Multicollinearity ถ้าค่า Tolerance เข้าใกล้ 1 แสดงว่าไม่มีปัญหาเรื่อง Multicollinearity ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้พบว่าค่า Tolerance อยู่ระหว่าง .429 - .719 แสดงให้เห็นว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity (ตารางที่ 9)

1.3 พิจารณาจากค่า VIF (Variance Inflation Factor) ซึ่งเป็นค่าที่คำนวณได้จากส่วนกลับของค่า Tolerance ถ้าค่า VIF มีค่ามาก แสดงว่าตัวแปรนั้นเกิด Multicollinearity ค่า VIF ที่ยอมรับได้ไม่ควรเกิน 10 (Hair et al., 1998) สำหรับการศึกษานี้พบว่าค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.39 – 2.33 แสดงให้เห็นว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity (ตารางที่ 9)

1.4 พิจารณาจากค่า Eigenvalues และค่า Condition Index ถ้ามีค่า Eigenvalues น้อยเข้าใกล้ 0 และมีค่า Condition Index สูงเกิน 30 อาจเกิดปัญหา Multicollinearity (Hair et al., 1998)

สำหรับการศึกษาค้างนี้พบว่าค่า Eigenvalues อยู่ระหว่าง .0065 – 4.959 และมีค่า Condition Index อยู่ระหว่าง 16.86 – 27.46 แสดงให้เห็นว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 ค่า Tolerance ค่า VIF ค่า Eigenvalues และค่า Condition Index ของตัวแปรความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน

ตัวแปร	ค่า Tolerance	ค่า VIF	ค่า Eigenvalues	ค่า Condition Index
1. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	.719	1.390	4.959	1.000
2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	.429	2.332	.0174	16.86
3. ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน	.441	2.267	.0117	20.53
4. ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน	.629	1.589	.0065	27.46

2. ข้อตกลงเบื้องต้นข้อที่ 2 ค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน ซึ่งผู้วิจัยตรวจสอบโดยใช้สถิติทดสอบ Durbin Watson ค่าสถิติของ Durbin Watson ที่สรุปได้ว่าไม่เกิดปัญหา Error term มีความสัมพันธ์กันเอง (Autocorrelation) ควรมีค่าอยู่ระหว่าง 1.8 ถึง 2.2 สำหรับการศึกษาค้างนี้พบว่า มีค่า Durbin Watson = 2.049 แสดงให้เห็นว่าไม่เกิดปัญหา Autocorrelation

3. ข้อตกลงเบื้องต้นข้อที่ 3 ค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน Var (e) เท่ากันทุกค่าคงที่ทุกค่าของ X ผู้วิจัยทดสอบโดยพิจารณา Scatter plot ระหว่าง Y กับ e ถ้าค่า e กระจายอยู่รอบๆศูนย์ถือว่าค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมีค่าคงที่ แต่ถ้าค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนไม่คงที่หรือไม่เท่ากันทุกค่าของ X แสดงว่าเกิดปัญหา Heteroscedastic (กัลยา วานิชปัญญา, 2544: 422) สำหรับการศึกษาค้างนี้จากการทำ Scatter plot พบว่าค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน Var (e)

เท่ากันทุกค่าคงที่ทุกค่าของ X โดยมีการกระจายอยู่รอบๆ ศูนย์อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นจึงไม่เกิดปัญหา Heteroscedastic (รายละเอียดในภาคผนวก ข)

4. ข้อตกลงเบื้องต้นข้อที่ 4 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามทุกตัวต้องเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ และมีการแจกแจงแบบ Normal distribution ซึ่งสามารถทดสอบได้ ดังนี้

4.1 ใช้สถิติทดสอบ Kolmogorov-Smirnov ซึ่งหลักการของการทดสอบนี้คือ การเปรียบเทียบค่าฟังก์ชันการแจกแจงสะสมของข้อมูลตัวอย่างกับค่าฟังก์ชันการแจกแจงสะสมของข้อมูล ภายใต้สมมติฐานว่าประชากรหรือข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ ถ้าค่าความแตกต่างต่ำแสดงว่า การแจกแจงเป็นแบบปกติ (กัลยา วาณิชบัญชา, 2544: 285)

จากผลการทดสอบโดยใช้ Kolmogorov-Smirnov test พบว่า ข้อมูลตัวแปรความยุติธรรม รายด้าน ได้แก่ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน และการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ พบว่า มีค่า $p < .05$ ดังนั้นแสดงว่าข้อมูลในตัวแปรดังกล่าว มีการแจกแจงแบบไม่เป็นโค้งปกติ ซึ่งไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และเมื่อพิจารณาจากกราฟ พบว่า ลักษณะการแจกแจงของข้อมูล ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน และการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีลักษณะเบ้ซ้ายทั้งหมด แสดงถึงการรับรู้ของพยาบาลประจำการในเรื่องดังกล่าว เป็นไปในทิศทางบวกเหมือนกันทั้งหมด ทั้งนี้อาจเป็นไปได้จากการที่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ส่วนใหญ่ร้อยละ 80 มีประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบันมากกว่า 1 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบันโดยเฉลี่ย 4.95 ปี ดังนั้นย่อมก่อให้เกิดความใกล้ชิด ความคุ้นเคยและความไว้วางใจต่อกันมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่เอื้อต่อการเกิดการแลกเปลี่ยนหรือสัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้มาก อีกประการหนึ่งคือกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์เหมือนกัน ซึ่งอาจมีระบบการทำงานหรือระบบการปกครองบังคับบัญชาเหมือนกัน และมีความเป็นไปได้ที่อาจจบจากสถาบันเดียวกัน หรือพักอาศัยในหอพักบริเวณใกล้เคียงกัน มีโอกาสปฏิสัมพันธ์ต่อกันสูง ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกันและมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันได้มาก นอกจากนี้พยาบาลวิชาชีพมักได้รับการปลูกฝังค่านิยมทางด้านวิชาชีพมาตั้งแต่สมัยเป็นนักศึกษาพยาบาล ประกอบกับลักษณะงานของพยาบาลที่มีการทำงานเป็นทีม โดยเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ย่อมนำบุคคลที่มีความคล้ายคลึงในเจตคติทางด้านวิชาชีพ หรือเจตคติ

ต้องงานเหมือนกัน มาทำงานร่วมกัน จึงทำให้ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีการแจกแจงแบบไม่เป็นโค้งปกติ และถ้าพิจารณาประเด็นความยุติธรรมในองค์กร อาจเป็นไปได้ที่ว่าส่วนใหญ่ค่าตอบแทนจากการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดระเบียบแบบแผน หรือใช้หลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันจากส่วนกลาง โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ยึดหลักเกณฑ์ดังกล่าว เป็นแนวทางในการประเมินเหมือนกัน นอกจากนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยอาจเคยได้รับการฝึกอบรมหรือได้รับการถ่ายทอดความรู้ในเรื่องต่างๆเหล่านี้ จากพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมาก่อน ทำให้มีการปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวคล้ายคลึงกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงทำให้ลักษณะข้อมูลความยุติธรรมในองค์กร ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีการแจกแจงแบบไม่เป็นโค้งปกติ แต่อย่างไรก็ตาม มีแนวคิดรองรับว่าลักษณะของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์แม้จะมีการแจกแจงแบบไม่เป็นโค้งปกติ ไม่ใช่ปัญหาสำคัญและไม่มีผลกระทบต่อผลการวิจัยมากนัก (Stevens, 1996) สำหรับผลการทดสอบ Kolmogorov-Smirnov ได้แสดงไว้ในตารางที่ 10 ดังนี้

ตารางที่ 10 ผลการทดสอบโดยใช้ Kolmogorov-Smirnov test

ตัวแปร	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
1. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	2.167	.000
2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	2.514	.000
3. ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ต่อกัน	1.853	.002
4. ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน	1.420	.036
5. การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้า หอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ	2.406	.000

4.2 ทดสอบโดยการทำ Histogram (ภาคผนวก ข) ซึ่งมีวิธีการสร้างโดยคำนวณพิสัย ข้อมูลค่าต่ำสุด - ค่าสูงสุดของข้อมูล แล้วแบ่งข้อมูลออกเป็นส่วนๆ โดยมี Class interval เท่ากัน ความยาวของแท่งจะแทนความถี่ของข้อมูล (คู่มือ สุจิรารัตน์, 2544ก: 106) ซึ่งในการพิจารณาว่ามีการแจกแจงแบบสมมาตรหรือไม่ นอกจากจะพิจารณาจากกราฟแล้ว ควรพิจารณาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่ามัธยฐาน (Median)ประกอบด้วย ถ้าค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐานเป็นค่าเดียวกัน แสดงว่าข้อมูลมีความสมมาตร หรือถ้ามีค่าใกล้เคียงกัน แสดงว่ามีการแจกแจงของข้อมูลค่อนข้างสมมาตร (กัลยา วานิชปัญญา, 2544: 280) สำหรับผลการทดสอบเมื่อพิจารณาจาก Histogram พบว่า การแจกแจงของข้อมูลความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานมีลักษณะเบ้ซ้ายเล็กน้อยและเกือบเป็นโค้งปกติ ซึ่งสนับสนุนการทดสอบด้วยวิธี Kolmogorov-Smirnov สำหรับลักษณะการแจกแจงของข้อมูลความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ พบว่า มีลักษณะเบ้ซ้ายและไม่เป็นโค้งปกติ ซึ่งสนับสนุนการทดสอบด้วยวิธี Kolmogorov-Smirnov

หลังจากทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแล้ว นำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 3

สมมติฐานการวิจัยข้อ 3 ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน สามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธี บังคับตัวแปรพยากรณ์ทุกตัวเข้าสู่สมการพร้อมกันในขั้นตอนเดียวกัน (Enter) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 พบว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน สามารถร่วมกันทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ได้ร้อยละ 72 ($R^2 = .722$) โดยความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสามารถในการทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้ดีที่สุด (Beta = .584 $P < .001$) รองลงมาคือ ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน และยุติธรรมด้านกระบวนการ (Beta = .238 $P < .001$ และ .116 $P < .01$ ตามลำดับ) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 ส่วนความยุติธรรมด้านผลตอบแทน เนื่องจากมีความสามารถในการทำนายน้อยมาก (Beta = .039 $P > .05$) ดังนั้นจึงไม่สามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้แสดงไว้ในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการเลือกตัวแปรพยากรณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

ตัวแปรพยากรณ์	b	S.E. _b	Beta	t	p-value
ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	.200	.176	.039	1.136	.257
ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	.458	.174	.116	2.634	.009
ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน	1.877	.139	.584	13.501	.000
ความคล้อยคลึงในเจตคติต่องาน	.986	.150	.238	6.578	.000
(Constant)	2.264	4.810		.471	.638
R = .849	F = 218.420				
P Value < .01	df (4 , 337)				
R ² = .722	S.E. _{Est} = 9.19				

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับต่ำกว่า .01 คือ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความคล้อยคลึงในเจตคติต่องาน และความยุติธรรมด้านกระบวนการ ส่วนความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ไม่สามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตารางที่ 11 สามารถสร้างสมการพยากรณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ = 2.264 + 1.877 (ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน) + .986 (ความคล้อยคลึงในเจตคติต่องาน) + .458 (ความยุติธรรมด้านกระบวนการ) + .200 (ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน)

$$LMX = 2.264 + 1.877* INJUST + .986* ATTITU + .458* PROJUS + .200 DISJUST$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ = .584 (ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน) + .238 (ความคล้อยคลึงในเจตคติต่องาน) + .116 (ความยุติธรรมด้านกระบวนการ)

$$ZLMX = .584 (ZINJUST) + .238 (ZATTITU) + .116 (ZPROJUST)$$

Z	หมายถึง	คะแนนมาตรฐาน
LMX	หมายถึง	การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ
INJUST	หมายถึง	ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
ATTITU	หมายถึง	ความคล้อยคลึงในเจตคติต่องาน
PROJUST	หมายถึง	ความยุติธรรมด้านกระบวนการ
DISJUST	หมายถึง	ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กร ความคล้อยคลึงในเจตคติต่องานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ และศึกษากลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในแผนกหอผู้ป่วย

ในโรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 342 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified sample sampling) จากจำนวนประชากรทั้งหมด 7,718 คน

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการจำนวน 342 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 98.5 มีอายุเฉลี่ย 32.34 ปี ส่วนมากสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานในองค์การระหว่าง 1 - 15 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80.4 มีประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบันระหว่าง 1 - 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.6 และมากกว่าร้อยละ 80 มีตำแหน่งเป็นข้าราชการ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามซึ่งมีทั้งหมด 4 ชุด คือ แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ จำนวน 6 ข้อ แบบสอบถามความยุติธรรมในองค์การ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยใช้แนวคิดของ Folger และ Cropanzano (1998) ประกอบด้วย 3 ด้านคือ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 25 ข้อ มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบสอบถามความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ซึ่งผู้วิจัยดัดแปลงจากแบบวัดความคล้ายคลึงด้านเจตคติ (Member-perceived similarity with the leader) ของ Liden, Wayne และ Stilwell (1993) และแบบวัดความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานของ อโนรัตน์ เขียวคราม (2544) แบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย 3 ด้านคือ ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ด้านบรรยากาศการทำงานในองค์การ และด้านการรับรู้การเปลี่ยนแปลงต่างๆในงาน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และชุดที่ 4 เป็นแบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการซึ่งดัดแปลงมาจากแบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของ จันท์พา ทัดภูธร (2543) ซึ่งใช้แนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องของ Liden และ Maslyn (1998) แบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน คือ ด้านความชอบพอ ด้านความจงรักภักดี ด้านการร่วมสร้างผลงาน และด้านการนับถือในความเป็นวิชาชีพ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 23 ข้อ มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ

เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา โดยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งในสถาบันการศึกษา สถานบริการพยาบาลและหน่วยงานภายนอก จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา ความครบถ้วนครอบคลุม ความสอดคล้องกับคำจำกัดความ และสำนวนภาษา ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้วิจัย ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นได้นำไปทดลองใช้

(Try out) กับพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ในโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยมราช จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 30 คน หาความเที่ยงของแบบสอบถามโดยวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามแต่ละตอน คือ ความยุติธรรม ในองค์การ ความคล้อยคลั่งในเจตคติต่องาน และการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ เท่ากับ .92, .65 และ .97 ตามลำดับ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามและรับกลับ โดยผ่านทางไปรษณีย์ ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2545 จนถึง 15 กรกฎาคม 2545 เป็นระยะเวลา 4 สัปดาห์ ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 368 ฉบับ จากจำนวนที่ส่งไปทั้งสิ้น 380 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.84 ของแบบสอบถามที่ส่งไป หลังจากการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลพบว่า ตอบไม่ครบทุกข้อ จำนวน 14 ฉบับ ได้คัดออกทั้ง 14 ฉบับ จึงเหลือแบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์ 354 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.13 หลังจากนั้นนำแบบสอบถามทั้ง 354 ฉบับ มาตรวจสอบการเป็น Outlier ของข้อมูล และทำการคัดแบบสอบถามที่เป็น Outlier ผิดปกติและมีอิทธิพลต่อผลการวิจัย ออกไป จำนวน 12 ฉบับ เหลือแบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์จริง จำนวน 342 ฉบับ

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistics Package for the Social Science for Personal Computer) Version 10.0 คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบบังคับตัวแปรทุกตัวเข้าสมการ (Enter)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

1. ระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีคะแนนเฉลี่ย 131.5, S.D. = 17.32 (คะแนนเต็ม 161)
2. ความยุติธรรมในองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโดยรวม มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 91.40, S.D. = 10.86 (คะแนนเต็ม 125) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีคะแนนเฉลี่ย 41.47, S.D. = 5.39 (คะแนนเต็ม 55) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 29.13, S.D. = 4.37 (คะแนนเต็ม 40) และความยุติธรรมด้านผลตอบแทน มีคะแนนเฉลี่ย 20.80, S.D. = 3.33 (คะแนนเต็ม 30)
3. ความคล้อยคลั่งในเจตคติต่องานระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 34.46, S.D. = 4.19 (คะแนนเต็ม 50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความคล้อยคลั่งในเจตคติต่องานด้านบรรยากาศ

การทำงานในองค์กรการ มีคะแนนเฉลี่ย 10.71, S.D. = 1.72 (คะแนนเต็ม 15) ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานด้านรับรู้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในงาน มีคะแนนเฉลี่ย 13.70, S.D. = 1.91 (คะแนนเต็ม 20) และความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานมีคะแนนเฉลี่ย 10.04, S.D. = 1.52 (คะแนนเต็ม 15)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กรการ ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ($r = .348 P < .001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 ที่ระบุว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ($r = .647 P < .001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 ที่ระบุว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ($r = .817 P < .001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 ที่ระบุว่า ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ($r = .654 P < .001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อ 2 ที่ระบุว่า ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

5. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบบังคับตัวแปรทุกตัวเข้าสมการ (Enter) พบว่าความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน สามารถร่วมกันทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ได้ร้อยละ 72 ($R^2 = .722$) โดยความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสามารถในการทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้ดีที่สุด (Beta = .584 $P < .001$) รองลงมาคือความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน และยุติธรรมด้านกระบวนการ (Beta = .238 $P < .001$ และ .116 $P < .01$ ตามลำดับ) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 ส่วนความยุติธรรมด้านผลตอบแทนเนื่องจากมีความสามารถในการทำนายน้อยมาก (Beta = .039 $P > .05$) ดังนั้นจึงไม่สามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 5

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กร ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ และศึกษาตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งผลการวิจัยสามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. การศึกษาระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์

ผลการศึกษา พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 131.57$, S.D. = 17.32 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 161) สามารถอธิบายได้ว่า เนื่องจากการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ เป็นลักษณะของสัมพันธภาพที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยอยู่บนบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Norm of reciprocity) (Wayne and Green, 1993) โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่มีความใกล้ชิดกับพยาบาลประจำการมากที่สุด มีบทบาทด้านการเป็นผู้นำ โน้มน้าวและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534) นอกจากนี้ยังมีบทบาทด้านการติดต่อประสานงาน นิเทศงาน เป็นที่ปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนส่งเสริมขวัญและกำลังใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงสาธารณสุข, 2539) บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่กล่าวมา จำเป็นต้องอาศัยทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและทักษะด้านการจูงใจในการปฏิบัติงาน ทักษะดังกล่าวนับได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนทางสังคมประการหนึ่งที่พยาบาลประจำการสามารถรับรู้ได้และเกิดการตอบแทนเกิดขึ้น Nelson and Quick (1997) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมีความเกี่ยวข้องที่สำคัญต่อสัมพันธภาพในการทำงานในองค์กร การให้ข้อมูลย้อนกลับและฝึกทักษะ

การฟังและการสะท้อนกลับในการทำงานนับว่าเป็นการเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน Miller (1999) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การจะทำให้เกิดการเข้าถึงสัมพันธภาพที่ไม่เป็นทางการ สัมพันธภาพดังกล่าวจะช่วยลดความแตกต่างทางด้านสถานภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้การที่หัวหน้าหรือผู้ช่วยมีบทบาทด้านการนิเทศงาน ให้การช่วยเหลือ ดูแล และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่ปรึกษาแก้ไขปัญหการทำงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนส่งเสริมขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยเอื้อต่อการเกิดสัมพันธภาพที่ดีตามมา เนื่องจากบทบาทหรือพฤติกรรมเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมการเกิดสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพได้เป็นอย่างดี Beyer และ Marshall (1981) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้เกิดสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพ ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือกัน (Mutual help) และการสนับสนุนกันและกัน (Mutual support) ส่วน Chickering (1969: 94 อ้างถึงใน พนิดา ผกานรินทร์, 2544) กล่าวว่า คุณภาพของสัมพันธภาพจะเกิดขึ้นเมื่อ บุคคลมีความไว้วางใจกัน มีการให้และการรับแก่กัน สอดคล้องกับ Coming (1949 อ้างถึงใน พนิดา ผกานรินทร์, 2544) ที่กล่าวว่า สัมพันธภาพจะเกิดได้ดีนั้นควรประกอบไปด้วย ความใกล้ชิดทางกายภาพ (Physical proximity) การแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน เช่น การยอมรับ ความเคารพนับถือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการช่วยเหลือกัน ดังนั้นจากบทบาทของหัวหน้าหรือผู้ช่วยที่กล่าวมา จึงก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างหัวหน้าหรือผู้ช่วยและพยาบาลประจำการ นอกจากนี้อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในการศึกษาครั้งนี้ประมาณร้อยละ 80 มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับหัวหน้าหรือผู้ช่วยคนปัจจุบัน มากกว่า 1 ปีขึ้นไป โดยเฉพาะมีประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหรือผู้ช่วยคนปัจจุบัน 4.95 ปี ดังนั้นจึงเกิดความคุ้นเคย ใกล้ชิดสนิทสนม เกิดความไว้วางใจกันมากขึ้นตามลำดับ นำมาซึ่งสัมพันธภาพที่ดีต่อกันยิ่งขึ้น

การศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ อโนรัตน์ เขียวคราม (2544) ที่ศึกษาการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษาในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = .39 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 5) และสอดคล้องกับการศึกษาของ เบญจรัตน์ สมเกียรติ (2544) ที่ศึกษาพบว่าระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ช่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = .44 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 5) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าองค์ประกอบย่อยรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับสูงด้วย เช่นเดียวกัน

การศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการในครั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 ด้านความชอบพอ จากการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการด้านความชอบพออยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 34.25$, S.D. = 5.48 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 42) ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะงานการพยาบาลนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึงพยาบาลประจำการเป็นอย่างดี เพราะต้องร่วมมือกันทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ เน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง (วิเชียร ทวีลาภ, 2527) ความใกล้ชิดจากการทำงาน ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ประทับใจในลักษณะที่ดีของกันและกัน ตลอดจนรับรู้ความสามารถในการทำงานของกันและกัน สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้เกิดความชอบพอกันขึ้นได้ ธีระพร อูวรรณโณ (2537) กล่าวว่า ปัจจัยหนึ่งที่เป็นการกำหนดความชอบพอระหว่างบุคคลคือความใกล้ชิด เนื่องจากความใกล้ชิดทำให้บุคคลมีโอกาสพบเห็นกันบ่อยกว่าบุคคลที่อยู่ห่างกัน การพบเห็นกันบ่อยเป็นหนทางหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีการพัฒนาเจตคติที่ดีต่อกัน นอกจากนี้ความใกล้ชิดทำให้บุคคลมีโอกาสสังสรรค์และร่วมกิจกรรมต่างๆด้วยกัน ทำให้บุคคลได้เรียนรู้ลักษณะของบุคคลอื่นที่ทำให้บุคคลนั้นน่าชอบพอ สอดคล้องกับ Lott และ Lott (1974 อ้างถึงใน สำราญ สุขรุ่งเรืองสันติ, 2539) ที่กล่าวว่า เมื่อเราประเมินว่าบุคคลใดมีลักษณะที่ดี หรือน่าพอใจ เรามีแนวโน้มที่จะชอบบุคคลนั้นมากกว่าบุคคลที่เราประเมินว่ามีลักษณะที่ไม่ดี ส่วน Schutz (1983) กล่าวว่า การที่บุคคลจะเกิดความชอบพอกันได้นั้น บุคคลต้องมีความต้องการที่เหมือนกันหรือบุคคลจะต้องเข้ากันได้ (Compatibility) นอกจากนี้ความชอบพอระหว่างบุคคลจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นรับรู้ถึงความสามารถ (Competence) ของอีกฝ่าย Hendrick และ Hendrick (1992 อ้างถึงใน สำราญ สุขรุ่งเรืองสันติ, 2539) กล่าวว่า ความชอบพอระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ที่พบว่า คะแนนเฉลี่ยรายข้อในด้านความชอบพอนั้น พยาบาลประจำการมีความชื่นชอบหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 5.97$, S.D. = .87 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 7) และรู้สึกประทับใจที่ได้ร่วมทำงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 5.80$, S.D. = 1.00 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 7)

1.2 ด้านความจงรักภักดี การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการด้านความจงรักภักดีอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 32.71$, S.D. = 5.45 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 42) ทั้งนี้เนื่องจาก หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือ

และแก้ไขปัญหาการทำงานของพยาบาลประจำการให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น มีการรับฟังความคิดเห็นและปัญหาต่างๆด้วยความเข้าใจ (Pedersen, 1993) และเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็มีความตั้งใจจริงในการช่วยเหลือ รวมถึงให้การปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อถูกตำหนิจากฝ่ายอื่นๆ ผลของการปฏิบัติดังกล่าว ทำให้พยาบาลประจำการเกิดความศรัทธาและไว้วางใจในตัวหัวหน้าหอผู้ป่วย และให้การตอบแทนกลับมาในลักษณะเดียวกัน Robbins (2000: 502 – 503) กล่าวว่า ผู้นำที่นำไว้วางใจจะมีคุณลักษณะของความจงรักภักดี (Loyalty) ซึ่งหมายถึง มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะปกป้องและรักษาหน้าของบุคคลที่อยู่ในความรับผิดชอบ Reynolds (1997) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล Edelman (1993 อ้างถึงใน วัชรมา มณีภาศ, 2543) กล่าวว่า การเต็มใจให้การช่วยเหลือเมื่อได้รับคำขอร้องหรือความต้องการช่วยเหลือจะนำมาซึ่งสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาในครั้งนี้ที่พบว่าคะแนนเฉลี่ยรายชื่อในด้านความจงรักภักดี หัวหน้าหอผู้ป่วยช่วยเหลือท่านเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 5.59$, S.D. = 1.16 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 7) หัวหน้าหอผู้ป่วยเข้าใจปัญหาและความต้องการของท่านอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 5.39$, S.D. = 1.12 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 7) และท่านพร้อมที่จะปกป้องหัวหน้าหอผู้ป่วยจากการถูกตำหนิติเตียนของบุคคลอื่น อยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 5.80$, S.D. = 1.00 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 7) นอกจากนี้การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำช่วยเหลือและสนับสนุน ส่งเสริมขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและยุติธรรมเพื่อสนับสนุนและพัฒนาความรู้ความสามารถ ของบุคลากร ตลอดจนพิจารณาความดีความชอบ และส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงาน (Fox, Fox and Wells, 1999) ซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งของการจูงใจในการทำงาน จะช่วยให้พยาบาลประจำการเกิดความจงรักภักดีต่อหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เช่นเดียวกัน วิชัย โถสุวรรณจินดา (2536) กล่าวว่า การสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดีนั้น หัวหน้างานจะต้องเข้าใจในหลักการพื้นฐานในเรื่องพฤติกรรมและแรงจูงใจ ที่เป็นตัวกำหนดขวัญและแรงจูงใจของบุคคล

1.3 ด้านการร่วมสร้างผลงาน จากการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการด้านการร่วมสร้างผลงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 23.83$, S.D. = 1.00 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 28) ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นของพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วย มีภาระหน้าที่สำคัญคือ โน้มน้าวจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้รวมกลุ่มกัน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือ

ของผู้ใต้บังคับบัญชา (ปัทมา ใจเพชร, 2535) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงได้ใช้หลักการจูงใจและหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างกันและนำมาซึ่งความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน ปัทมา ใจเพชร (2535) ได้ศึกษาทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ทั่วประเทศไทย จำนวน 250 คน ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541) ที่กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมี ซึ่งได้แก่การปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ ตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ และมีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ทักษะเหล่านี้จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี Marshall (2000) กล่าวว่า การที่บุคคลมีการยอมรับและเคารพซึ่งกันและกันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลของงาน และจากการศึกษาของ บัลดี อุณหเลขกะ (2533) ที่พบว่า สัมพันธภาพเชิงวิชาชีพตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นการสนับสนุนว่าสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพยาบาลด้วยกันจะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของงาน พจน์ เพชรบรรณิน (2519) กล่าวว่า หัวหน้างานต้องรู้จักนำการจูงใจมาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเมื่อบุคคลในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะก่อให้เกิดพลังที่ใหญ่หลวงให้กับองค์การหรือหน่วยงานนั้น จะมีการทำงานที่สามัคคีและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้องค์การได้ผลผลิตที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ หลุย จำปาเทศ (2533 อ้างถึงใน นาริรัตน์ รูปงาม, 2542) ที่กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานนั้นบุคคลจะทำงานได้อย่างเต็มความสามารถของเขาหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความพอใจของเขาเพียงใด

นอกจากนี้การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง จะทำให้ลูกน้องเกิดการยอมรับนับถือในตัวหัวหน้าและร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี ประวีณ ณ นคร (2538) กล่าวว่า การที่หัวหน้ามีการปฏิบัติงานดี เช่นปฏิบัติงานบางอย่างโดยแสดงถึงความเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์สูง มีทักษะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ดี ผลจากการปฏิบัติดังกล่าวจะทำให้ลูกน้องเกิดความศรัทธาในตัวหัวหน้า ซึ่งเป็นมูลเหตุจูงใจสำคัญอันหนึ่งที่ทำให้ลูกน้องอุทิศกำลังกายกำลังใจทำงานให้โดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อยหรือค่าตอบแทน ผลงานที่ได้จะดี

1.4 ด้านการนับถือในความเป็นวิชาชีพ จากการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการด้านการนับถือในความเป็นวิชาชีพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 40.76$, S.D. = 5.66 จากคะแนนเฉลี่ยเต็ม 49) อธิบายได้ว่า เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานในบทบาทของพยาบาลประจำการมาก่อน และเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า

หออผู้ป่วยจึงมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตัวเองให้เหมาะสมกับบทบาทที่ได้รับ ภาระกิจของหัวหน้าหออผู้ป่วยมีมากมายครอบคลุมทั้งด้านการบริหารจัดการและการบริการพยาบาล ดังนั้นหัวหน้าหออผู้ป่วยจึงต้องพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้ที่มีความชำนาญงานด้านเทคนิคและทักษะทางการพยาบาล อำนวยกรให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2539) รวมทั้งต้องปฏิบัติการพยาบาลที่ถูกต้อง เหมาะสมเพื่อเป็นแบบอย่างแก่เจ้าหน้าที่ในทีมสุขภาพและนักศึกษาพยาบาล หรือผู้มาฝึกอบรมในสถาบัน (อุดม สงวนศิริธรรม, 2529) นอกจากนี้หัวหน้าหออผู้ป่วยยังมีบทบาทสำคัญด้านการพัฒนาคุณภาพงาน (Fox, Fox and Wells, 1999) จึงถูกคาดหวังให้มีการปฏิบัติและดำเนินการตามแผนงานนโยบายคุณภาพต่างๆที่กำหนดไว้ โดยมีการเตรียมความพร้อมและส่งเสริมให้มีการบริหารงานโดยใช้ทักษะความเป็นผู้นำ ส่งผลให้หัวหน้าหออผู้ป่วยมีทักษะหรือความสามารถในการเป็นผู้นำสูง (ประภาร์ตน์ แบนขุนทด, 2544) การศึกษาของ มณี ลีศิริวัฒนกุล (2540) พบว่า สมรรถนะของหัวหน้าหออผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์อยู่ในระดับสูง ธงชัย สันติวงษ์ (2533 อ้างถึงใน มณี ลีศิริวัฒนกุล, 2540) อธิบายว่า การเกิดสมรรถนะของบุคคลเป็นผลมาจากการพัฒนาตนเอง เช่นการฝึกปฏิบัติ หรือการฝึกอบรม พัฒนา และสอดคล้องกับ กวี วงศ์พุดม (2539 อ้างถึงใน มณี ลีศิริวัฒนกุล, 2540) ที่กล่าวว่า ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานเกิดจากการอบรม สั่งสอน การศึกษาหาความรู้และเกิดจากประสบการณ์ของบุคคลนั้น ดังนั้นจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหออผู้ป่วยและจากการพัฒนาตัวเอง ตลอดจนจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา ทำให้หัวหน้าหออผู้ป่วยมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนได้เป็นอย่างดี ความสามารถดังกล่าวทำให้พยาบาลประจำการเกิดการยอมรับนับถือในความสามารถทางด้านวิชาชีพของหัวหน้าหออผู้ป่วย Reynolds (1997) กล่าวว่า การที่บุคคลมีความสามารถด้านการงาน การตัดสินใจ มีความรู้ ความชำนาญและมีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคเฉพาะ จะทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งความไว้วางใจนี้เป็นพื้นฐานของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สอดคล้องกับการศึกษาของ Langford (1981 อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ พัวพัฒนกุล, 2533) ที่พบว่า การยอมรับนับถือในความเชี่ยวชาญของกันและกัน เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของบุคคลซึ่งแสดงถึงลักษณะการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหออผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

จากการศึกษาความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันกับการแลกเปลี่ยน

ระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ผลการศึกษาเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน จากการศึกษา พบว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .348$ $p < .001$ ตารางที่ 7) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม ที่กล่าวว่า เมื่อบุคคลได้อุทิศตนทำงานให้กับองค์กรก็ย่อมต้องการการตอบแทนกลับคืนจากองค์กร ซึ่งอาจเป็นความต้องการด้านวัตถุหรือด้านจิตใจก็ได้ ถ้าบุคคลพิจารณาเห็นว่าผลตอบแทนที่ได้รับมาไม่คุ้มค่ากับสิ่งที่ลงทุนไปบุคคลจะประเมินว่าการแลกเปลี่ยนนั้นไม่ยุติธรรม หรือเมื่อบุคคลได้เทียบผลตอบแทนที่ตนได้รับกับที่บุคคลอื่นได้รับ ถ้าเขาต้องลงทุนมากกว่าในขณะที่ได้รับผลตอบแทนเท่าคนอื่น หรือลงทุนเท่ากันแต่ได้ผลตอบแทนน้อยกว่าคนอื่น บุคคลจะประเมินว่าการแลกเปลี่ยนนั้นไม่ยุติธรรม (Mowday, 1991 อ้างถึงใน ภัทรนถน พันธุ์สีดา, 2543) และเมื่อบุคคลรับรู้ความยุติธรรมแล้ว บุคคลมีแนวโน้มที่จะตอบแทนต่อแหล่งที่ให้ประโยชน์ต่อตนโดยเลือกตอบแทนในลักษณะที่ให้อีกฝ่ายสามารถรับรู้และสังเกตได้ (Blau, 1964; Gouldner, 1960 อ้างถึงใน จันทรีพา ทัดภูธร, 2543) Blau (1964) อธิบายไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานจะใช้เวลาและความพยายามเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการในบทบาทของหัวหน้าและคาดหวังว่าหัวหน้าจะให้อะไรตอบแทนแก่ตน เมื่อหัวหน้าและลูกน้องมีการตอบแทนซึ่งกันและกันแล้วจะเกิดการพัฒนาความไว้วางใจกันขึ้นและเกิดการแลกเปลี่ยนทางสังคมขึ้นมา ดังนั้นถ้าพยาบาลประจำการรับรู้ถึงความยุติธรรมด้านผลตอบแทนที่ตนได้รับจากการทำงาน ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการกระทำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเสนอความเห็นชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่พยาบาลประจำการ ตามระเบียบกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการและพนักงานของรัฐ ปี พ.ศ.2544 ที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือของแต่ละระดับเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณา จะทำให้พยาบาลประจำการเกิดความรู้สึกที่ดี และเกิดความไว้วางใจในตัวหัวหน้าหอผู้ป่วยตามมา Robbin (2000) กล่าวว่า การที่ผู้นำมีความยุติธรรมในการให้รางวัลจะช่วยสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจในการทำงานให้เกิดขึ้น และสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า ถ้าองค์กรจ่ายค่าตอบแทนต่างๆให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมแล้วจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร เนื่องจากจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา (สำนักงาน ก.พ, 2533) ผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Pillai, Scandura และ Williams (1999) ที่พบว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน

มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Konovsky และ Pugh (1994: 656-669) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การศึกษาของ Konovsky และ Pugh เป็นการศึกษาเฉพาะพนักงานกลุ่มเดียวที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งอาจใช้กฎระเบียบตามนโยบายของทางราชการในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่วนการศึกษาของ Pillai, Scandura และ Williams เป็นการศึกษาในกลุ่มใหญ่ซึ่งมีความหลากหลาย โดยศึกษาในประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันใน 5 ประเทศ ดังนั้นจึงทำให้ได้ผลการศึกษาแตกต่างไปจากการศึกษาของ Konovsky และ Pugh

2.2 ความยุติธรรมด้านกระบวนการ การศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .647$ $p < .001$ ตารางที่ 7) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 ที่ว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการในบริบทของวิชาชีพพยาบาล ได้แก่ หลักเกณฑ์หรือวิธีการที่หัวหน้าหรือผู้ป่วยใช้ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การประเมินการปฏิบัติงานหรือการพิจารณาส่งบุคลากรพยาบาลไปศึกษาต่อ อบรม ดูงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่พยาบาลประจำการพึงได้รับจากการทำงาน รวมทั้งมีผลกระทบต่อผู้รับการประเมินโดยตรง และทั้งนี้อาจเป็นไปได้ที่องค์กรพยาบาลได้ใช้ขั้นตอนหรือหลักเกณฑ์ดังกล่าว โดยผ่านการคัดกรองจากผู้บริหารหลายระดับ โดยให้หัวหน้าหรือผู้ป่วยเป็นผู้คัดกรองในเบื้องต้นเสียก่อน ดังนั้นถ้าพยาบาลประจำการรับรู้ถึงความยุติธรรมด้านกระบวนการที่หัวหน้าหรือผู้ป่วยใช้ประกอบการตัดสินใจในเบื้องต้น ย่อมส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยและพยาบาลประจำการตามมา ผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Konovsky และ Pugh (1994: 656-669) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา ซึ่งความไว้วางใจเป็นมิติหนึ่งของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (Dienesch and Liden, 1986) และสอดคล้องกับการศึกษาของ Masterson และคณะ (2000) ที่พบว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องอย่างมีนัยสำคัญ ($r = .38$ $p < .05$)

2.3 ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การศึกษาครั้งนี้พบว่า ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .817$ $p < .001$ ตารางที่ 7) ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในบริบทของวิชาชีพพยาบาล ได้แก่ การแสดงออกหรือทำที่และพฤติกรรมที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติต่อพยาบาลประจำการแต่ละบุคคล ในลักษณะของการช่วยเหลือ การสนับสนุน การให้ข้อมูลข่าวสาร การยอมรับฟังความคิดเห็น และเคารพในสิทธิอันชอบธรรมของกันและกัน ดังนั้นจากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นและมีบทบาทสำคัญในการรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงสู่การปฏิบัติจริงในระดับปฏิบัติการ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือที่ดีจากพยาบาลประจำการ เพื่อให้ได้รับความร่วมมือที่ดีดังกล่าวหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีมาประกอบการบริหารงาน โดยมีการปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ ตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ และมีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ทักษะเหล่านี้จะนำมาซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541) วิชัย โถสุวรรณจินดา (2536) กล่าวว่า พฤติกรรมหรือทำที่ที่หัวหน้างานปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยน เคารพในสิทธิของผู้อื่น และยอมรับฟังความคิดเห็น จะนำมาซึ่งความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Cutin (1990 อ้างถึงใน รุจิพร พงษ์สวัสดิ์, 2538) ที่กล่าวว่า ค่านิยมพื้นฐานในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้แก่ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน Bies และ Moag (1986) และ Moorman (1991) กล่าวว่า ถ้ามีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบเกี่ยวกับอะไรที่เป็นความยุติธรรมต่อสมาชิกในองค์กรนับได้ว่าเป็นลักษณะของความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งความยุติธรรมชนิดนี้จะเกี่ยวข้องกับกริยาในการติดต่อสื่อสารที่หัวหน้าปฏิบัติกับลูกน้อง สอดคล้องกับ Fairhurst และ Chandler (1989 Quoted in Scandura, 1999) ที่กล่าวว่า การสื่อสารเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง และสอดคล้องกับ Reynolds (1997) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของความไว้วางใจระหว่างบุคคลซึ่งนำมาสู่สัมพันธภาพที่ดี ได้แก่ การเป็นบุคคลเปิดเผย มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานแก่กัน

ผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Masterson และคณะ (2000) ที่พบว่า ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องอย่างมีนัยสำคัญ ($r = .67$ $p < .05$) และสอดคล้องกับการศึกษา Manogran และคณะ (1994) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

ผลการศึกษา พบว่า ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางค่อนข้างสูงกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .654$ $p < .001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อ 2 ที่ว่า ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ทำงานใกล้ชิดกับพยาบาลประจำการ ทำให้แต่ละฝ่ายมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ได้รับรู้ความรู้สึกนึกคิดของกันและกันในเรื่องต่างๆ รวมถึงเจตคติในการทำงานของแต่ละบุคคล และจากการที่พยาบาลประจำการและหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เข้ามาอยู่ในวิชาชีพเดียวกัน จึงมีโอกาสที่จะมีเจตคติและค่านิยมด้านวิชาชีพพร้อมกันและเป็นไปในแนวทางเดียวกันได้มากกว่า ดังนั้นการรับรู้ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ในด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ด้านรับรู้การเปลี่ยนแปลงต่างๆในงาน และด้านบรรยากาศการทำงานในองค์กร ทำให้พยาบาลประจำการและหัวหน้าหอผู้ป่วยเกิดการเข้าใจกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน นำมาซึ่งสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่ง Aron, Kalick และ Hamilton (1988 Quoted in Tay, Peplau and Sears (1997: 240 - 241) กล่าวว่า บุคคลที่มีความคล้ายคลึงด้านเจตคติระหว่างกัน จะทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน โดยบุคคลที่มีความคล้ายคลึงกันด้านเจตคติ จะมีการยอมรับซึ่งกันและกันได้มาก นอกจากนี้ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมจะนำบุคคลที่มีความคล้ายคลึงกันด้านเจตคติหรือค่านิยมให้มาพบปะกันก่อให้เกิดการรวมกลุ่มและการยอมรับในเจตคติร่วมกัน นอกจากนี้การศึกษาของ Turban และ Jones (1988) พบว่า ลูกน้องผู้ที่มีความคล้ายคลึงกับหัวหน้าจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในหัวหน้าของตน ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับหัวหน้าของตน ส่วนการอธิบายของ Simpson และ Harris (1994 Quoted in Taylor, Peplau and Sears, 1997: 239) สนับสนุนผลการวิจัยนี้ โดยกล่าวว่า ความคล้ายคลึงเป็นปัจจัยพื้นฐานอย่างหนึ่งซึ่งทำให้เกิดเสน่ห์ดึงดูดระหว่างบุคคล (Interpersonal attraction) โดยบุคคลมีแนวโน้มที่จะชอบผู้อื่นซึ่งมีความคล้ายคลึงกับตนในเรื่องของทัศนคติ ความสนใจ ค่านิยม ความคล้ายคลึงเหล่านี้จะมีผลต่อมิตรภาพต่อไป ส่วน Rubin (1973 Quoted in Taylor, Peplau and Sears, 1997: 239) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหนึ่งนั้น ถ้าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานเหมือนกัน จะทำให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับความคิดเห็นและร่วมกันทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร แต่ถ้าทั้งสองฝ่ายมีเจตคติหรือค่านิยมต่องานแตกต่างกัน ย่อมจะนำไปสู่ความขัดแย้งด้านความคิด

และความไม่พึงพอใจกัน ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ อโนรัตน์ เขียวคราม (2544) ที่พบว่า ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง และสอดคล้องกับการศึกษาของ Liden, Wayne และ Stiwell (1993) ที่ได้ทำการศึกษาระยะยาวในเรื่องการพัฒนาคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง และพบว่าการรับรู้ความคล้ายคลึงด้านเจตคติต่องาน มีความสัมพันธ์และสามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($R^2 = .59$ $p < .05$) และสำหรับในวิชาชีพพยาบาลนั้น การศึกษาของ Phillips และ Bedeian (1994) พบว่า ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานระหว่างพยาบาลวิชาชีพและหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

4. การศึกษาตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์

ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน และความยุติธรรมด้านกระบวนการ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้ร้อยละ 72 ($R^2 = .722$, Beta = .584, .238 และ .116 ตามลำดับ) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ผลการศึกษาดังกล่าวสามารถอภิปรายได้ดังนี้

4.1 ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน จากผลการศึกษา พบว่า ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ (Beta = .584 $p < .001$) อธิบายได้ว่า ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นโดยตรงระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยและพยาบาลประจำการที่เน้นความรู้สึกด้านจิตใจมากกว่าด้านอื่น โดยแสดงออกถึงความสุภาพอ่อนโยน มีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นและเคารพในสิทธิของผู้อื่น ตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ตลอดจนมีความยุติธรรมในด้านข้อมูลข่าวสาร มีการให้เหตุผล คำอธิบายหรือการชี้แจงเพื่อความเข้าใจที่ดีในการปฏิบัติต่างๆร่วมกัน แสดงถึงความเปิดเผยและจริงใจต่อกัน นอกจากนี้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เป็นสิ่งที่แต่ละฝ่ายสามารถรับรู้ได้โดยตรงจากคำพูด กริยาท่าทาง และพฤติกรรมที่แสดงออกต่อกัน และยังสามารถประเมินได้ว่าแต่ละฝ่ายมีความรู้สึกต่อตน

ในด้านบวกหรือด้านลบ ดังนั้นจึงส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการมีการทำงานที่ใกล้ชิดกัน จึงเชื่อต่อการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันได้มากและบ่อยทำให้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสามารถในการพยากรณ์ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้มากกว่าตัวแปรอื่น ซึ่งแสดงว่า ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับพยาบาลประจำการมากก็จะมีผลต่อการแลกเปลี่ยนที่ดีมากขึ้น ผลการศึกษารั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Masterson และคณะ (2000) ที่พบว่า ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน สามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

4.2 ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน จากผลการศึกษาพบว่า ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานเป็นปัจจัยที่เชื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้มากเป็นอันดับ 2 ($Beta = .238$ $p < .001$) แสดงให้เห็นว่า ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการรับรู้ว่ามี ความคล้ายคลึงกันในด้านเจตคติต่องานมากเท่าไร ยิ่งจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนที่ดีต่อกันมากขึ้น อธิบายได้ว่าการที่พยาบาลประจำการและหัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ว่าจะแต่ละฝ่ายมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกับตนในเรื่องการทำงาน ย่อมนำไปสู่ความรู้สึกพึงพอใจ เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่าความคิดเห็นของตนได้รับการยอมรับว่าถูกต้อง และเนื่องจากแนวคิดความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานที่ใช้ศึกษาครั้งนี้เป็นความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ด้านบรรยากาศการทำงานในองค์กรและด้านรับรู้การเปลี่ยนแปลงต่างๆในงาน ซึ่งเป็นเจตคติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำวันของพยาบาล และมีแนวโน้มนำสู่พฤติกรรมการปฏิบัติจริงได้มากกว่าเจตคติในเรื่องอื่นหรือในเรื่องทั่วไป เป็นเจตคติที่พยาบาลประจำการและหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถรับรู้ร่วมกัน เนื่องจากต้องทำงานร่วมกัน และต้องอาศัยความร่วมมือจากพยาบาลประจำการ ดังนั้นถ้าพยาบาลประจำการรับรู้ว่าจะตนมีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกับหัวหน้าหอผู้ป่วยในเรื่องงาน ย่อมนำไปสู่ความรู้สึกพร้อมที่จะให้ความร่วมมือโดยไม่เกิดความขัดแย้งในจิตใจหรือไม่พอใจตามมา จึงส่งผลต่อการเกิดสัมพันธภาพที่ดี Berscheid และ Walster (1969 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2541) อธิบายว่า การที่บุคคลมีความคล้ายคลึงด้านเจตคติที่เหมือนกันและเกิดความชอบพอกันนั้น เกิดจากบุคคลเกิดความพึงพอใจที่ความคิดของตนได้รับการยืนยันว่าถูกต้องและเหมาะสม และการที่บุคคลมีความชอบพอในสิ่งเดียวกัน ทำให้คาดหวังว่าเมื่อเกี่ยวข้องกันแล้วต่างคนต่างจะมีการพุดจาและมีการกระทำในเรื่องเดียวกัน นำมาซึ่งความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย นอกจากนี้การที่บุคคลทราบว่าตนมีทัศนคติคล้ายคลึงกับผู้อื่น ทำให้บุคคลนั้นคาดได้ว่าผู้มีทัศนคติคล้ายตนจะต้องชอบพอกันแน่ จึงเป็นเหตุให้

บุคคลที่เกิดความคาดหวังนี้ให้ความชอบพอผู้นั้นก่อน การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Liden, Wayne และ Stiwel (1993) ที่ได้ทำการศึกษาระยะยาว ในเรื่องการพัฒนาคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความคล้ายคลึงด้านเจตคติต่องานมีความสัมพันธ์และร่วมทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .05

4.3 ความยุติธรรมด้านกระบวนการ จากผลการวิจัยพบว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ปวยและพยาบาลประจำการได้มาก เป็นอันดับ 3 (Beta = .116 $p < .01$) แสดงว่า ถ้าพยาบาลประจำการรับรู้ถึงความยุติธรรมด้านกระบวนการที่หัวหน้าหรือผู้ปวยใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การส่งบุคลากรไปอบรมดูงาน หรือมอบหมายงานต่างๆ จะส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนที่ดีระหว่างหัวหน้าหรือผู้ปวยและพยาบาลประจำการ การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Konovsky และ Pugh (1994: 656-669) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการตัดสินใจ สามารถทำนายความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pillai, Scandura และ Williams (1999) ที่พบว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการ สามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในประเทศต่างๆ ดังนี้ (ตะวันออกกลาง $R^2 = 0.43$, ไคล์มเบีย $R^2 = 0.44$, ออสเตรเลีย $R^2 = 0.53$ และ สหรัฐอเมริกา $R^2 = 0.49$)

4.4 ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน การศึกษาครั้งนี้พบว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนไม่สามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ปวยและพยาบาลประจำการ ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่า เงินเดือน สวัสดิการ หรือค่าตอบแทนจากการขึ้นเวร บ่าย-ดึกของพยาบาลวิชาชีพ ได้ถูกกำหนดขึ้นและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยนโยบายของรัฐบาลในแต่ละสมัย (สำนักงาน ก.พ, 2535) หัวหน้าหรือผู้ปวยไม่มีบทบาทในการกำหนดค่าตอบแทนหรือจ่ายค่าตอบแทนโดยตรง เพียงทำหน้าที่ประเมินบุคคลที่มีความเหมาะสมสมควรได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ตามที่สำนักงาน ก.พ กำหนดมา ซึ่งแตกต่างไปจากองค์การเอกชนที่นายจ้างมีโอกาสกำหนดค่าตอบแทนของลูกจ้างได้โดยตรงหรือมากกว่า ดังนั้นค่าตอบแทนจากการทำงานที่พยาบาลประจำการได้รับ หรือการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน จึงไม่สามารถพยากรณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ปวยและพยาบาลประจำการได้ นอกจากนี้ความต้องการสิ่งตอบแทนจากการทำงานของพยาบาลประจำการแต่ละบุคคลอาจแตกต่างกันไป เช่น

ไม่เน้นผลตอบแทนทางด้านวัตถุ แต่เน้นผลตอบแทนทางด้านจิตใจมากกว่า ได้แก่ การยอมรับนับถือ ความมีชื่อเสียง ดังนั้นอิทธิพลของความยุติธรรมด้านผลตอบแทน จึงไม่สามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้

ข้อจำกัดในการใช้ผลการวิจัย

1. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ จึงอาจมีข้อจำกัดในการอ้างอิงผลการวิจัยไปยังกลุ่มประชากรพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการทั่วประเทศ และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงดังนั้นการอ้างอิงไปสู่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายจึงอาจเป็นข้อจำกัดของการวิจัยครั้งนี้

2. ความยุติธรรมในองค์การ โดยเฉพาะความยุติธรรมด้านผลตอบแทนในวิชาชีพพยาบาล ถูกกำหนดขึ้นอย่างมีแบบแผน โดยนโยบายของทางราชการ เช่นเงินเดือน สวัสดิการต่างๆ และค่าตอบแทนจากการขึ้นเวรป่วย-ดึก ดังนั้นผลจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาความยุติธรรมในองค์การที่เกิดจากการประเมินตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ซึ่งอาจไม่มีเกณฑ์มาตรฐานที่แน่นอนในการตัดสิน เนื่องจากเป็นการประเมินตามความรู้สึกของแต่ละบุคคล

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ด้านการบริหาร

การศึกษาในครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์อยู่ในระดับสูง โดยพบว่าความยุติธรรมในองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์และสามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้มากที่สุด รองลงมาคือความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานและความยุติธรรมด้านกระบวนการ ดังนั้นจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ซึ่งสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้โดยง่าย เนื่องจากพฤติกรรมในการบริหารงานหรือการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีของหัวหน้าหอผู้ป่วย สามารถปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ด้วยตัวหัวหน้าหอผู้ป่วยเอง โดยมีข้อจำกัดในการพัฒนาน้อยกว่าการเพิ่มความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและการเพิ่มความยุติธรรมด้านกระบวนการ ซึ่งมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและนโยบายของทางราชการ แต่อย่างไรก็ตาม ถ้ามีโอกาสอันดี ผู้บริหารการพยาบาลหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรกำหนดแนวทางในการเพิ่มความ

ยุทธธรรมทั้งสามด้านไปพร้อมกัน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ รวมถึงบุคลากรพยาบาลอื่นๆทุกระดับ นอกจากนี้สามารถนำไปเป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งหัวหน้าหอผู้ป่วย หรือจัดฝึกอบรมพัฒนา เตรียมความพร้อมของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยก่อนรับตำแหน่ง จะช่วยให้การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นไปได้ด้วยดี ได้รับความร่วมมือในการทำงาน และบรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป

จากผลการศึกษาที่พบว่า ความคล้อยคลึงในเจตคติต่องานมีความสามารถในการทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ดังนั้นจึงควรมีโครงการพัฒนาเจตคติในการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและบุคลากรพยาบาลทุกระดับ เพื่อส่งเสริมให้มีเจตคติที่ดีและมีเจตคติที่คล้ายคลึงกันในการทำงาน ซึ่งอาจกระทำได้โดยจัดอบรมหรือจัดเวลาเพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานซึ่งกันและกัน ส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการปรับเจตคติในการทำงานให้คล้ายคลึงกัน นอกจากนี้ควรใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่วิชาชีพพยาบาล ตั้งแต่เป็นนักศึกษาพยาบาล โดยจัดให้มีหลักสูตรอบรม ปลูกฝังค่านิยมในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยการประสานงานของผู้บริหารการพยาบาลและบุคคลที่เกี่ยวข้อง อันจะนำมาซึ่งความคลึงกันในด้านเจตคติต่องานของบุคลากรที่อยู่ในวิชาชีพพยาบาล ตลอดจนสัมพันธภาพที่ดีและประสิทธิผลขององค์การต่อไป

นอกจากนี้ผลการศึกษาายังพบว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสามารถในการทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นผู้บริหารการพยาบาลและบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีโครงการเตรียมความพร้อมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในด้าน ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควรส่งเสริม สนับสนุน ให้มีระบบหรือกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ มีข้อมูลประกอบการประเมินอย่างเพียงพอ มีเกณฑ์การประเมินที่สัมพันธ์กับงาน (Job-related criteria) มีการอธิบายความคาดหวังจากการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบอย่างชัดเจนก่อนถึงระยะเวลาประเมิน (มุสดี รุมาคม, 2542; บรรยงค์ ไตจินดา, 2543) อันจะนำมาซึ่งการแลกเปลี่ยนที่ดีระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ รวมถึงประโยชน์ในด้านการพัฒนาบุคลากรต่อไป

ด้านการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้พบว่ากลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องานและความยุติธรรมด้านกระบวนการ โดยตัวแปรทั้งสามสามารถร่วมกันพยากรณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้ร้อยละ 72 ($R^2 = .722$, Beta = .584, .238 และ .116 ตามลำดับ) ซึ่งแสดงว่าให้เห็นว่ายังคงมีตัวแปรอื่นอีก ที่สามารถทำนายการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้ในส่วนของร้อยละ 28 ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ เช่น รูปแบบภาวะผู้นำ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การสื่อสารระหว่างบุคคล และความไว้วางใจในตัวหัวหน้าหอผู้ป่วย

นอกจากนี้ การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่านี้ เพื่อการอ้างอิงไปสู่กลุ่มประชากรที่ครอบคลุม โดยควรศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงพยาบาลชุมชนและโรงพยาบาลทั่วไป รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรีซแก้ว แก้วนาค. **รูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์เขตภาคเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541.
- กรรณิการ์ นลราชสุวัจน์. **เอกสารประกอบการสอนวิชามนุษยสัมพันธ์**. ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2539.
- กระทรวงสาธารณสุข. **การบริหารงานสาธารณสุขส่วนภูมิภาค (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 6)**. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2542.
- กระทรวงสาธารณสุข. **แนวทางการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าในระยะเปลี่ยนผ่าน**. นนทบุรี: ม.ป.ท., 2544.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. **การบริหารหอผู้ป่วย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โฟร์ไดเมนชัน อี เอ็ม, 2539.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. **การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล เวอร์ชัน 7-10**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ซี เค แอนด์ เอส โฟโต้สตูดิโอ, 2544.
- กองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. **เอกสารเกี่ยวกับขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาล**, 2535.
- กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. **บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล ที่ปฏิบัติการพยาบาลในโรงพยาบาล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.
- กาญจนา พลุแก้ว. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการเปลี่ยนงานของพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.
- จินตนา ญาติบรรทุง. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับระดับความเหนื่อยหน่ายของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาพยาบาลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.
- จันทร์พา ทัดภูธร. **การศึกษาอิทธิพลการสนับสนุนจากองค์การและการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้า-ลูกน้อง ตามการรับรู้ของลูกจ้างที่มีต่อการตอบแทนของลูกจ้าง: กรณีศึกษา**

**พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ประจำโรงพยาบาลของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
ในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ
องค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

จุฑามาศ ยุทธพิทักษ์ และวนิดา มงคลสินธุ์. สาเหตุการลาออก โอน ย้าย ของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลตากสิน. **ข่าวสารการพยาบาลวิชาชีพ** 13 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2538)
: 15-29.

ชลลดา วรรณภักตร์. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านผู้นำของผู้บริหาร
กับสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพของอาจารย์พยาบาล ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลศึกษา
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

ชูศรี วงศ์รัตน์. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: เทพเนรมิต, 2541.

ชาลวิทย์ ทระเทพ. **วิกฤติเศรษฐกิจใครแบกภาระ. วารสารนโยบายและแผนสาธารณสุข
2 (มกราคม-มีนาคม 2542): 17-25.**

ณัฐพร ลัทธยาพร. **ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล
ในโรงพยาบาลของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะ
ศิลปศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

ดุสิต สุจิรารัตน์. **การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS FOR WINDOWS เล่มที่ 1.** พิมพ์ครั้งที่
3. กรุงเทพฯ: เจริญดีการพิมพ์, 2544ก.

ดุสิต สุจิรารัตน์. **การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS FOR WINDOWS เล่มที่ 2.** พิมพ์ครั้งที่
3. กรุงเทพฯ: เจริญดีการพิมพ์, 2544ข.

ธีระพร อูวรรณโณ. **จิตวิทยาสังคม.** พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
, 2537.

ธีรวิมล เอกะกุล. **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการวัดเจตคติ.** คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
อุบลราชธานี, 2542.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. **ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ
: เท็กซแอนด์เจอร์นัล, 2541.

นันทนา น้าฝน. **เอกลักษณ์ของพยาบาลวิชาชีพ.** สงขลา: เทมการพิมพ์, 2538.

นารีรัตน์ รูปงาม. **ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ การได้รับข้อมูลป้อนกลับ
ด้านคุณภาพบริการ การให้รางวัล และวัฒนธรรมคุณภาพบริการกับคุณภาพบริการ**

- ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลรัฐ ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและ
รับรองคุณภาพโรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- บรรยงค์ โตจินดา. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์, 2543.
- ปัทมา ใจเพชร. **ความสัมพันธ์ระหว่าง ภูมิหลัง มนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางการพยาบาลและการ
รับรู้โครงสร้างองค์การพยาบาลกับทักษะด้านการคิดของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลศูนย์กระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการ
พยาบาลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- ประคอง กรรณสูต. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2538.
- ประพิณ วัฒนกิจ. **การบริหารการพยาบาลระดับหัวหน้างาน/ หัวหน้าหอผู้ป่วย.** ม.ป.ท., 2541.
- ประภารัตน์ แบนขุนทด. **ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้า
หอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาล
ประจำการ โรงพยาบาลชุมชน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ประวีณ ณ นคร. **ครรลองครองใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง.** กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.,
2539.
- ปัลลดี อุณหเลขกะ. **ความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพ ตามการรับรู้ของพยาบาล
ประจำการ กับความสามารถในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของตนเองและหัวหน้า
หอผู้ป่วย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการพยาบาลศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- ผุสดี รุมาคม. **การประเมินการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพฯ: ธนาเพรส แอนด์กราฟฟิค จำกัด, 2542.
- พจน์ เพชรบรรณิน. **การสร้างสัมพันธภาพและกำลังขวัญของบุคคล.** กรุงเทพฯ: สำนักฝึกอบรม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2519.
- พัชนี เอมะนาวิน. **ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจความเชี่ยวชาญ ความเชื่ออำนาจภายในงาน
ภูมิหลังกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวง**

- สาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- พนิดา ผกานรินทร์. **ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลตากสินกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2544.
- พนิดา รัตนไพโรจน์. **ผลของการใช้โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- พนม ลิ้มอารีย์. **กลุ่มสัมพันธ์.** มหาสารคาม: ปรีดาออฟเซต, 2529.
- พรทิพย์ เกตุรานนท์. **รูปแบบการดำเนินงานการดูแลรักษาสุขภาพที่บ้านของโรงพยาบาลในสังกัดกองโรงพยาบาลภูมิภาค กระทรวงสาธารณสุข ภายในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2539 - 2549).** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, 2539.
- พวงรัตน์ บุญญานรินทร์. **แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเจตคติต่อวิชาชีพการพยาบาล.** วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2 (2533): 1-7.
- เพ็ญศรี รักสละ. **ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงาน อัดมโนทัศน์ สภาพแวดล้อมทางคลินิก สัมพันธภาพในทีมสุขภาพ ความร่วมรู้สึก กับความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาทางการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยใน โรงพยาบาลชุมชน เขตพัฒนาอุตสาหกรรม ชายฝั่งทะเลตะวันออก.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ไพศาล หวังพานิช. **การวัดผลการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- ภัทรนถน พันธุ์สีดา. **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์การของรัฐแห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- ภวพร ไพศาลวัชรกิจ. **การเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ที่เข้าร่วมและไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.**

- วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- มณี ลีศิริวัฒนกุล. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความทนทานของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและภาวะผู้นำของ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาล ศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล. **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.
- ยงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถำบันราชภัฏสวนดุสิต, 2541.
- เยาวลักษณ์ เลหาจินดา. **สภาพความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไป หรือลาออกของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.
- รุจิพร พงษ์สวัสดิ์. **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการดูแลในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วยและของเพื่อนร่วมงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อการปฏิบัติกรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- รัตนา ศิริพานิช. **การวัดผลทางจิตวิทยา.** กรุงเทพฯ: สาขาวิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530.
- วิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ. **รูปแบบการจัดบริการสุขภาพระดับประมภูมิในชุมชน. เอกสารสัมมนาพยาบาลศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่3 การพัฒนาการจัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตร์บัณฑิต เพื่อตอบสนองการปฏิรูประบบสุขภาพไทย.** หน้า 26 – 41. วันที่ 23 – 25 กรกฎาคม 2544 ณ โรงแรมดิเอ็มเมอรัลด์ กรุงเทพฯ.
- วิจิตร อวระกุล. **เทคนิคมนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮ้าส์, 2542.
- วิชัย ไถสุวรรณจินดา. **หัวหน้างานยุคใหม่.** กรุงเทพฯ: P.N. การพิมพ์, 2536.
- วิเชียร ทวีลาภ. **นิเทศการพยาบาล.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, 2527.

- วิชา มณีกาศ. **สัมพันธภาพระหว่างบุคคลและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2543.
- วีรวรรณ เกิดทอง. **การศึกษาสุขภาพองค์การของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- วารี วณิชปัญญาพล. **ความคาดหวังของผู้ป่วยต่อบริการพยาบาลและการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลต่อความคาดหวังของผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- วาสนา แก้วหล้า. **การพัฒนาเจตคติต่อวิชาชีพพยาบาลของนักศึกษาพยาบาล โดยการใช้ตัวแบบสัญลักษณ์.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538.
- วิไล พัชรักษา. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านการปฏิบัติงานกับความเหนียวแน่นของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ศิริกุล จันพุ่ม. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เจตคติต่อวิชาชีพการพยาบาล การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพยาบาล ในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- สุนทรี โคมิน. **เจตคติกับพฤติกรรมมนุษย์.** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2531.
- สมสมร เรื่องวราภรณ์. **ความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์.** สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.

- สิริอร วิชาวุธ. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.
- สุภาพรรณ โคตรจรัส. **สุขภาพจิต : จิตวิทยาในการดำรงชีวิต**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ม.ป.ท., 2527.
- สุมาลี จักรไพศาล. **ศึกษาการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยในยุคภาวะวิกฤติ เศรษฐกิจ โรงพยาบาลศูนย์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- สุรีย์ กาญจนวงศ์. **เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง จิตวิทยาการมุ่งใจเพื่อการบริหาร : ความคิดพื้นฐานและความต้องการของมนุษย์**, 31 สิงหาคม 2541 – 4 กันยายน 2541.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. **การบริหารงานบุคลากรทางการพยาบาล**. กรุงเทพฯ: ศุภานิชการพิมพ์, 2539.
- เสนาะ ตีเยาว์. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.
- สำนักงาน ก.พ. **การกำหนดค่าตอบแทน วิวัฒนาการบัญชีเงินเดือนข้าราชการพลเรือน**. ม.ป.ท., 2533.
- สำนักงาน ก.พ. **การปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการพลเรือน**. กรุงเทพฯ: ธีรานุสรณ์การพิมพ์, 2535.
- สำราญ สุขรุ่งเรืองสันติ. **การรับรู้ความชอบพอระหว่างบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตามแนวความคิดไฟโร ของพยาบาลวิชาชีพในหน่วยงานต่างๆ โรงพยาบาลวชิรพยาบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาสังคม ภาควิชาจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- เสาวลักษณ์ พัวพัฒนกุล. **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมพัฒนาฐานอำนาจโดยตำแหน่งฐานอำนาจส่วนบุคคล การรับรู้ต่อความยึดมั่นต่อกันในกลุ่มวิชาชีพกับการรับรู้สัมพันธภาพในการร่วมกันทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- หฤทยา ปรีชาสุข. **บทบาทและปัญหาของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการตัดสินใจ การปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารข้อมูล ตามการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการพยาบาลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- อัญชลี มากบุญสง. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย**

โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2540.

อโนรัตน์ เขียวคราม. **ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับความคล้ายคลึง
ทางด้านเจตคติต่องานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงาน
และความผูกพันต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเอกชน
แห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

อารีย์ พุกษราข. การศึกษาความพึงพอใจในวิชาชีพและความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการลาออก
จากงานของพยาบาลประจำการ. **วารสารพยาบาล 40** (มกราคม - มีนาคม 2534): 41-49.

อารี เพชรสุด. **มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2530.

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. **กระบวนการบริหารการพยาบาล.** เชียงใหม่: ม.ป.ท., 2529.

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. **กระบวนการบริหารการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 2.** เชียงใหม่: ม.ป.ท., 2534.

โอบเชื้อ หิรัญรัต. **การติดต่อสื่อสารในกระบวนการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการ
รับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ.
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.**

อำพล จินดาวัฒน์ และคณะ. **การศึกษามลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจต่อการพัฒนากำลังคน
ด้านสุขภาพ.** กรุงเทพฯ: วิจิตรทัศน์, 2542.

ภาษาอังกฤษ

Anastasi, A. **Psychological testing.** 5th ed. New York: Macmillan, 1982.

Arnold, J. R., and Cooper, C. L. **Work psychology: Understanding human behaviour in the
workplace.** London: Pitman, 1991.

Barling, J., and Phillips, M. Interaction, formal and distributive justice in the workplace:
An exploratory study. **Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied 127**
(1993): 649 - 656.

- Beyer, J. E., and Marshall, J. The interpersonal dimension of collegiality. **Nursing Outlook** 29 (November 1981): 662 – 665.
- Bies, R. J., and Moag, J. S. Interactional justice: Communication criteria of fairness. **Research on Negotiation in Organizations**. 1 (1986): 43-55.
- Blau, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: John Wiley, 1964.
- Byrne, D. Interpersonal attraction and attitude similarity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**. 62 (1961): 713 – 715.
- Byrne, D. **The attraction paradigm**. San Diego: Academic Press, 1971.
- Chickering, S. W. **Education and Identity**. San Francisco: Jossey Bass, 1969.
- Clark, C. C., and Shea, C. A. **Management in nursing**. New York: McGraw-Hill Book, 1979.
- Dansereau, F., Jr., Graen, G., and Haga, W. J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. **Organizational Behavior and Human Performance**. 13 (1975): 46 – 78.
- Deluga, R. J. Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. **Journal of Occupational & Organizational Psychology** 67 (1994): 315-327.
- Deluga, R. J. Leader-member exchange quality and effectiveness ratings. **Group & Organizational Management** 23 (1998): 189 -217.
- Deluga, Ronald, J., and Perry, J. T. The role of subordinate performance and ingratiation in Leader member exchange. **Group & Organization Management** 19 (1994): 67-87.
- Devito, J. A. **Messages: Building interpersonal communication skills**. 2nd ed. New York: Harper Collins College, 1993.
- Dienesch, R. M., and Liden, R. C. Leader-member exchange model of leadership: A critique and future development. **Academy of Management Review** 11(1986): 618-634.
- Epitropaki, Olga., and Martin, R. The impact of relational demography on the quality of leader-member exchange and employees' work attitudes and well-being. **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 72 (1999): 237-241.

- Fishbein, M., and Ajzen, I. **Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research.** Massachusetts: Addison-Wesley, 1975.
- Folger, R., and Cropanzano, R. **Organizational justice and human resource management.** California: Sage., 1998.
- Folger, R., and Konovsky, M. A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. **Academy of Management Journal** 32 (1989): 115 -130.
- Gerstner, C. R., and Day, D. V. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. **Journal of Applied Social Psychology.** 82 (1997): 827 - 844.
- Gilmer, Von Haller B. **Industrial Psychology.** 2nd ed. New York: Mc Graw -Hill, 1966.
- Gomez, C., and Rosen, B. The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. **Group & Organization Management.** 26 (2001): 53 – 69.
- Graen, G. B., and Cashman, J. A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. **Leadership Frontiers** (1975): 143 -165.
- Graen, G., Liden, R., and Hoel, W. Role of leadership in the employee withdrawal process. **Journal of Applied Psychology** 67 (1982): 868 - 872.
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. “Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel domain perspective”. **Leadership Quarterly** 6 (1995): 219 - 247.
- Graen, G., and Schiemann, W. Leader-member agreement vertical dyad linkage approach. **Journal of Applied Psychology.** (1978): 206 - 212.
- Graen, G. B., and Scandura, T. A. Toward a psychology of dyadic organizing. **Research in Organizational Behavior** 9 (1987): 175 - 208.

- Greenberg, J. A taxonomy of organizational justice theories. **Academy of Management Journal** 12 (1987): 9 – 22.
- Greenberg, J. Employee theft as a reaction to underpayment inequity the hidden cost of pay cut. **Journal of Applied Social Psychology**. 75 (1990): 561 - 568.
- Greenberg, J., and Robert, B. A. **Behavior in organizations** 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1993.
- Green, S. G., Anderson, S. E., and Shivers, S.L. Demographic and organizational influences on leader member exchange and related work attitudes. **Organizational Behavior and Human Decision Process**. 63 (1996): 203 - 214.
- Green, S. G., Blank, W., and Liden, R. C. Market and organizational influences on bank employees' work attitudes and behaviors. **Journal of Applied Psychology**. 68 (1983): 298 - 306.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. **Multivariate data analysis**. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.
- John, G. **Organizational behavior: Understanding and managing life at work**. 4th ed. New York: Harper Collins College, 1996.
- Kanovsky, M. A., and Cropanzano, R. The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. **Journal of Applied Psychology**. 76 (1991): 698 - 707.
- Kanovsky, M. A., and Pugh, S. D. Citizenship behavior and social exchange. **Academy of Management Journal** 37 (1994): 656 – 669.
- Kanter, R. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books, 1977.
- Lagace, R. R., Castleberry, S. B., and Ridnour, R. E. An exploratory salesforce study of the relationship between leader-member exchange and motivation, role stress, and manager evaluation. **Journal of Applied Business Research** 9 (1993): 110 -119.
- Larson, E., Lee, C., Brown, M. A., and Shorr, J. Job satisfaction: Assumptions and complexities. **Journal of Nursing Administration**. 14 (1991): 31 - 37.

- Lee, J. Leader member exchange, The 'pelz effect' and cooperation communication between group members. **Management Communication Quarterly** 11 (1997): 266 - 287.
- Liden, R. C., and Maslyn, J. M. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assesment through scale development. **Journal of Management** 24 (1998): 30 - 43.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., and Wayne, S. J. Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. **Research in Personel and Human Resources Management** 1997 (15): 47 - 119.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., and Stiwell, D. A longitudinal study of the Early development of Leader-member exchange. **Journal of Applied Psychology** 78 (1993): 662 - 674.
- Lippa, R. A. **Attitude and attitude change: Introduction to social psychology**. 2nd ed. California: Brook/Cole Publishing, 1994.
- Lord, R. G., and Maher, K. J. **Leadership and information processing linking perceptions and performance**, Boston: Urwin Hyman, 1991.
- Lussier, R. N. **Human relations in organizations: A skill-building approach**. 3rd ed. United States of America: Richard D. Irwin, 1996.
- Luthans, F. **Organizational behavior**. 6th ed. New york: Mcgraw-Hill, 1992.
- Luthans, F. **Organizational behavior**. 7th ed. New york: Mcgraw-Hill, 1995.
- Marshall, E. M. **Building trust at the speed of change: The power of the relationship-based corporation**. New York: Amacom, 2000.
- Maslyn., and Uhl-Bien. Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. **Journal of Applied Psychology** 86 (2001): 697-708.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., and Taylor, M. S. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. **Academy of Management Journal** 43 (2000): 738 - 748.
- Miller, K. **Organizational communication: Approaches and processes**. 2nd ed. United state of America: Wadsworth publishing, 1999.

- Mishra, A. K. Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, pp. 261 – 287. Thousand Oaks, California: Sage, 1996.
- Moorman, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perception influence employee citizenship. **Journal of Applied Psychology** 76 (1991): 845 - 855.
- Murphy, S. E., and Ensher, E. A. The effect of leader and subordinate characteristics in the development of leader-member exchange quality. **Journal of Applied Social Psychology**. 29 (1999): 1371 -1394.
- Nelson, D. L., and Quick, J. C. **Organizational behavior**. United state of America: West Publishing, 1997.
- Pedersen, A. Qualities of the excellent head nurse. **Nursing Administration Quarterly** 18 (1993): 40 – 50.
- Phillips, A. S., and Bedeian, A. G. Leader-follower exchange quality : The role of personal and interpersonal attributes. **Academy of Management Journal** 37(1994): 990 -1001.
- Pillai, R., Scandura, T. A., and Williams, E. A. Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. **Journal of International Business Studies** 30 (1999): 763 - 779.
- Plunkett, R. W. **Supervision the direction of people at work**. 5th ed. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1992.
- Polit, D. **Data analysis of statistics for nursing research**. Stamford, ct: Appleton and Lange, 1996.
- Prescott, P. A., and Bowen, S. A. Nursing turnover. **Nursing Management** 18 (1987): 60 - 66.
- Reynolds, L. **The trust effect: Creating the high trust high performance organizational**. London: Nicholas Brealey, 1997.
- Robins, S. P. **Organizational behavior**. 8th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- Robbin, S. P. **Essentials of organizational behavior**. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- Savery, L. K. Job satisfaction and nurse. **Journal of Managerial Psychology** 4 (1989): 11 -16.

- Scandura, T. A. Rethinking Leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly* 10 (1999): 25 - 40.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., and Novak, M. A. When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71 (1986): 579 - 584.
- Schutz, W. Theory of small groups. In H. H. Blumberg (ed.), *Small groups and social interaction* pp. 479 – 486. New York: John Wiley and Sons, 1983.
- Secord, P. F., and Baclaman C. W. *Social psychology*. New York: Marper & Rew, 1964.
- Settoon, R. P., Bennett, N., and Liden, R. C. Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology* 81 (1996): 219 - 227.
- Shaw, R. B. *Trust in the balance building successful organizations on results, integrity, and concern*. California: Jossey-Bass, 1997.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., and Minton, J. W. *Organizational Justice: The search for fairness in the workplace*. New York: Macmillan, 1992.
- Spector, P. E. *Industrial and organizational psychology research and practice*. New York: John Wiley & Son, 1996.
- Steer, R. M. *Organizational effectiveness a behavior: Concepts, contriversies and applications*. 4th ed. California: Goodyear, 1977.
- Steers, R. M. *Introduction to organizational behavior*. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1981.
- Stevens, J. *Applied multivariate statistics for social sciences*. 3rd ed. Manwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A., and Sears, D. O. *Social Psychology*. 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- Tepper, B. J., Eisenbach, R. J., Kirby, S. L., and Potter, P. W. Test of justice-based model of subordinates' resistance to downward influence attempts. *Group & Organization Management* 23 (1998): 144 - 160.
- Triandis, H. C. *Attitude and attitude change*. New York: John Wiley & Sons, 1971.

- Truckenbrodt, Y. B. The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizen behavior. **Aquisition Review Quarterly** 7 (2000): 233-244.
- Tsui, A. S., and O'Reilly, C. A. Beyond simple demographic effects : The importance of relational demography in superior – subordinate dyads. **Academy of Management Journal** 32 (1989): 404.
- Turban,D. B., and Jones, A. P. Supervisor- subordinate similarity: Types, effects and mechanisms. **Journal of Applied Psychology** 73 (1988): 228 - 234.
- Tyler, T. R., and Caine, A. The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders. **Journal of Personality and Social Psychology** 41 (1981): 642 - 655.
- Wayne, S. J., and Green, S. A. The effects of leader member exchange on employee citizenship and impression management behavior. **Human Relations** 46 (1993): 1431 – 1440.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C. Perceived organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective. **Academy of Management Journal** 40 (1997): 82 - 111.
- Wexley, K. N., Alexander, R. A., Greenawalt, J. P.,and Couch, M. A. Attitudinal congruence and Similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads. **Academy of management Journal** 23 (1980): 320 - 330.
- Whitener et al. Managers as initiators of trust : An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. **Academy of Management Review** 23 (1998): 513 – 510.
- Yukl, G. **Leadership in organization**. 4th ed. Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1998.
- Zajonc, R. B. Feelling and thinking: Preferences need no inferences. **American Psychologist** 35 (1980): 151 – 175.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ความสัมพันธ์ระหว่าง ความยุติธรรมในองค์การ ความคล้อยคลึงในเจตคติต่องาน
กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ
ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 4 ส่วน
2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และเลือกตอบข้อที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด
2. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ข้อมูลที่ได้จะเสนอในภาพรวม และจะไม่เกิดผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้น เกี่ยวกับการทำงานของท่าน
3. เพื่อเป็นการคุ้มครองสิทธิของท่าน หลังจากตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว ให้นำแบบสอบถามสอดใส่ของสีน้ำตาลเหมือนเดิม พร้อมปิดผนึกปากซองให้เรียบร้อย (ใส่แบบสอบถาม 1 ฉบับ/ซอง) แล้วนำไปให้ผู้ที่ทำหน้าที่เก็บรวบรวมแบบสอบถาม เพื่อรวบรวมส่งกลับมายังผู้วิจัยอีกครั้ง
4. แบบสอบถามในส่วนที่ 2,3 และ 4 เน้นความรู้สึกของท่านที่มีต่อหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ท่านปฏิบัติงานด้วยในปัจจุบัน (ไม่รวมหัวหน้าหอผู้ป่วยในอดีตที่ท่านเคยปฏิบัติงานด้วย)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

โปรดทำเครื่องหมาย 4 ลงในช่องว่าง หรือเติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ
.....ชาย
.....หญิง
2. ระดับการศึกษา
.....ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่าปริญญาตรี
.....ปริญญาโท
.....ปริญญาเอก
3. อายุของท่าน ปี
4. ประสบการณ์การทำงานในองค์การของท่านปี
5. ประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบัน.....ปี
6. ตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน
 ข้าราชการ
 พนักงานของรัฐ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความยุติธรรมในองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ
สิ่งที่ท่านได้รับจากหน่วยงาน หรือจากหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ด้วยในปัจจุบัน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของท่าน					
2. ท่านได้รับการพิจารณาขึ้น เงินเดือนในแต่ละครั้ง เหมาะสมกับ ผลงาน และความสามารถในการ ทำงานของท่าน					
3. หน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้ ผู้ปฏิบัติงานได้ลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานและประชุมวิชาการต่างๆ ตาม ความเหมาะสม					
4. ท่านคิดว่าหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน โดยมีพื้นฐานอยู่บนข้อมูลที่ถูกต้อง และเชื่อถือได้					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
5. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านใช้เกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน					
6. ท่านมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบ อย่างไม่มีอคติ					
7. หัวหน้าหออผู้ป่วยมีเวลาเพียงพอเพื่อที่จะให้ข้อมูลหรือคำอธิบายแก่ท่าน เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน					
8. หัวหน้าหออผู้ป่วยมีการปฏิบัติต่อท่าน โดยเคารพในสิทธิอันชอบธรรมของท่าน					
9. เมื่อต้องตัดสินใจใดๆเกี่ยวกับเรื่องงาน หัวหน้าหออผู้ป่วยจะให้คำอธิบายหรือเหตุผลที่ต้องปฏิบัติให้ท่านได้รับทราบ					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับ
เจตคติในการทำงานของท่านกับหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติ ว่ามีความคิดเห็นในแต่ละข้อคล้ายคลึงกัน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	คล้ายคลึงมากที่สุด	คล้ายคลึงมาก	คล้ายคลึงปานกลาง	คล้ายคลึงน้อย	คล้ายคลึงน้อยที่สุด
1. ท่านและหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติมีความคิดเห็นคล้ายกันว่า การทำงานที่ดีควรมีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
2. ท่านและหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติรู้สึกยินดีและเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน					
3. ท่านและหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติมีความรู้สึกคล้ายคลึงกันว่า ภายในหน่วยงานมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี					
4. ท่านและหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกันว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆในงาน จะทำให้เกิดความยุ่งยาก					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างตัวท่านเองกับหัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น						
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	ไม่แน่ใจ	ไม่ค่อย เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. ท่านชื่นชอบหัวหน้าหอผู้ป่วย ของท่าน							
2. ท่านรู้สึกประทับใจที่ได้ร่วมทำงาน กับหัวหน้าหอผู้ป่วย							
3. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในการทำงาน ท่านเชื่อว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยช่วยเหลือ ท่านได้เสมอ							
4. ท่านพร้อมที่จะปกป้องหัวหน้าหอ ผู้ป่วย จากการถูกตำหนิ ติเตียน ของบุคคลอื่น							
5. ท่านเต็มใจที่จะใช้ความพยายาม อย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ งาน ที่ท่านและหัวหน้าหอผู้ป่วยร่วมกัน กำหนด							
6. หัวหน้าหอผู้ป่วยมีประสบการณ์และ ความเชี่ยวชาญ ในงานที่ทำ							

ภาคผนวก ข

1. การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสหสัมพันธ์อย่างง่าย

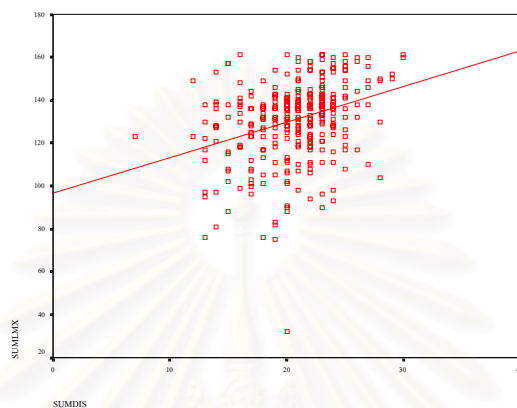
แผนภาพที่ 4 – 7 กราฟทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่าง ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และความคล้อยคลึง ในเจตคติต่องานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

2. การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

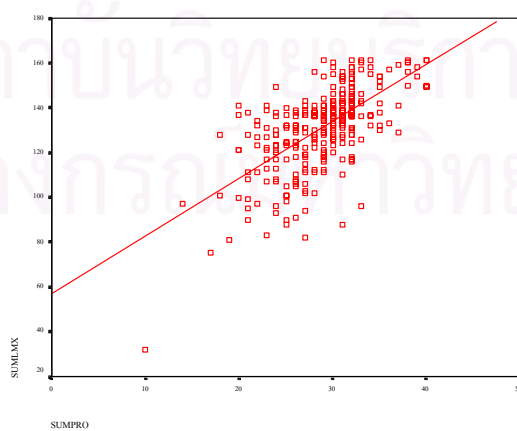
แผนภาพที่ 8 – 12 กราฟทดสอบการแจกแจงของข้อมูล ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความคล้อยคลึงในเจตคติต่องาน และการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

แผนภาพที่ 13 กราฟทดสอบความแปรปรวนมีค่าคงที่เท่ากันหรือไม่ (Heteroscedastic)

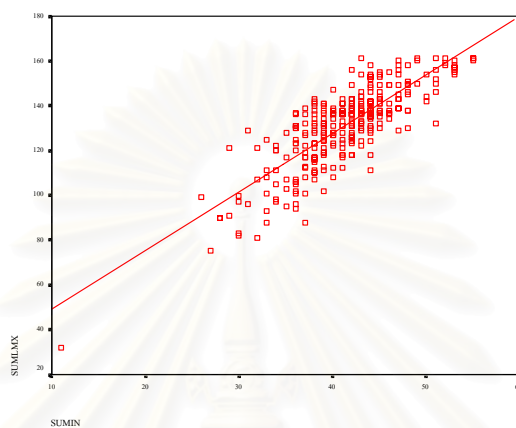
แผนภาพที่ 4 กราฟทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (sumdis) กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ (Imx)



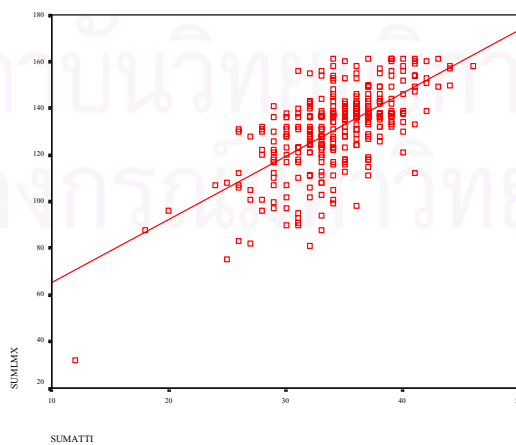
แผนภาพที่ 5 กราฟทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างความยุติธรรมด้านกระบวนการ (sumpro) กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ (Imx)



แผนภาพที่ 6 กราฟทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (sumin) กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ (Imx)

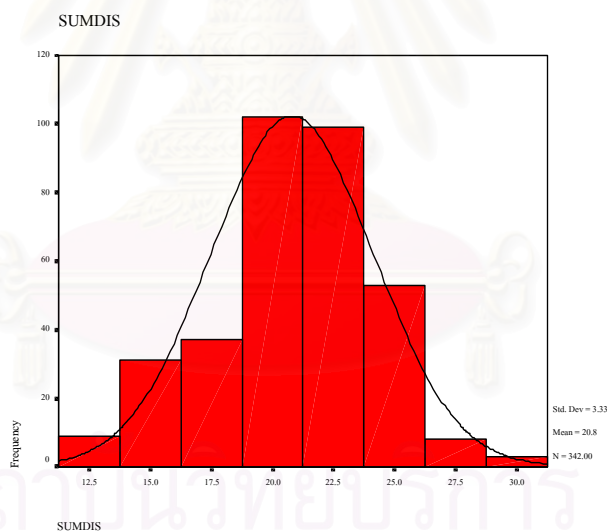


แผนภาพที่ 7 กราฟทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน (sumatti) กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ (Imx)



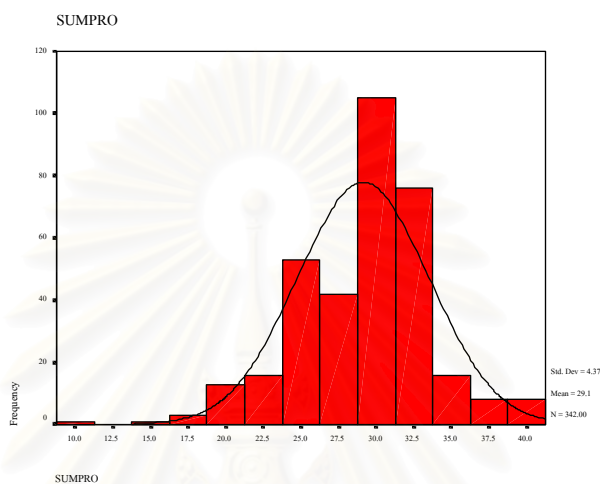
จากแผนภาพที่ 4 - 7 เมื่อพิจารณาจากกราฟพบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัว ได้แก่ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในรูปเชิงเส้นกับตัวแปรตามคือการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับผู้ปวยและพยาบาลประจำการ ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของสหสัมพันธ์อย่างง่าย

แผนภาพที่ 8 กราฟแสดงลักษณะการแจกแจงของข้อมูลความยุติธรรมด้านผลตอบแทน เมื่อพิจารณาจากกราฟ พบว่ามีลักษณะเบ้ซ้ายเล็กน้อย

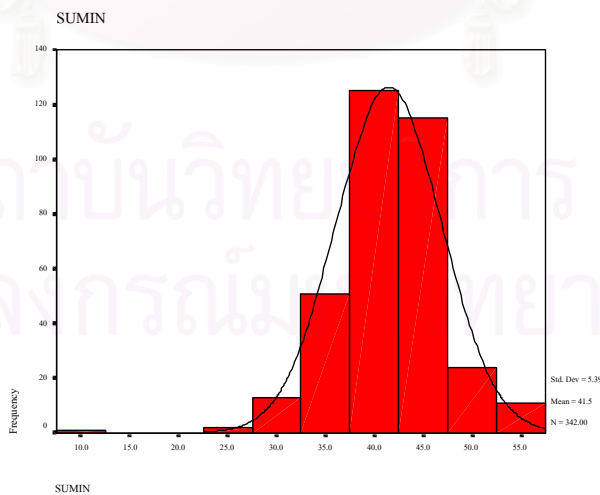


สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

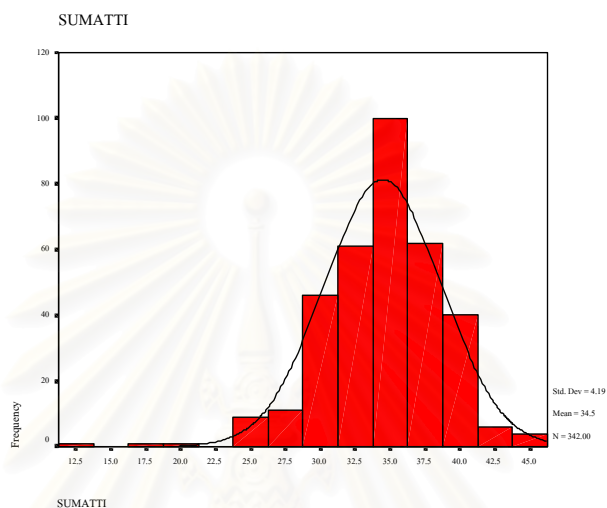
แผนภาพที่ 9 กราฟแสดงลักษณะการแจกแจงของข้อมูลความยุติธรรมด้านกระบวนการ
เมื่อพิจารณาจากกราฟ พบว่ามีลักษณะเบ้ซ้ายเล็กน้อย



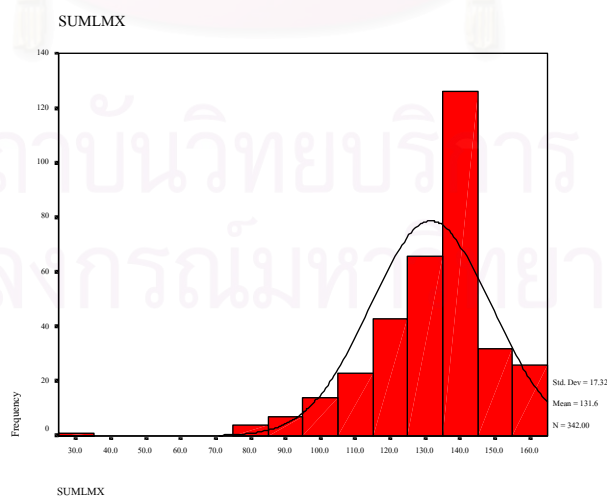
แผนภาพที่ 10 ลักษณะการแจกแจงของข้อมูลความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
เมื่อพิจารณาจากกราฟ พบว่ามีลักษณะเบ้ซ้ายเล็กน้อย



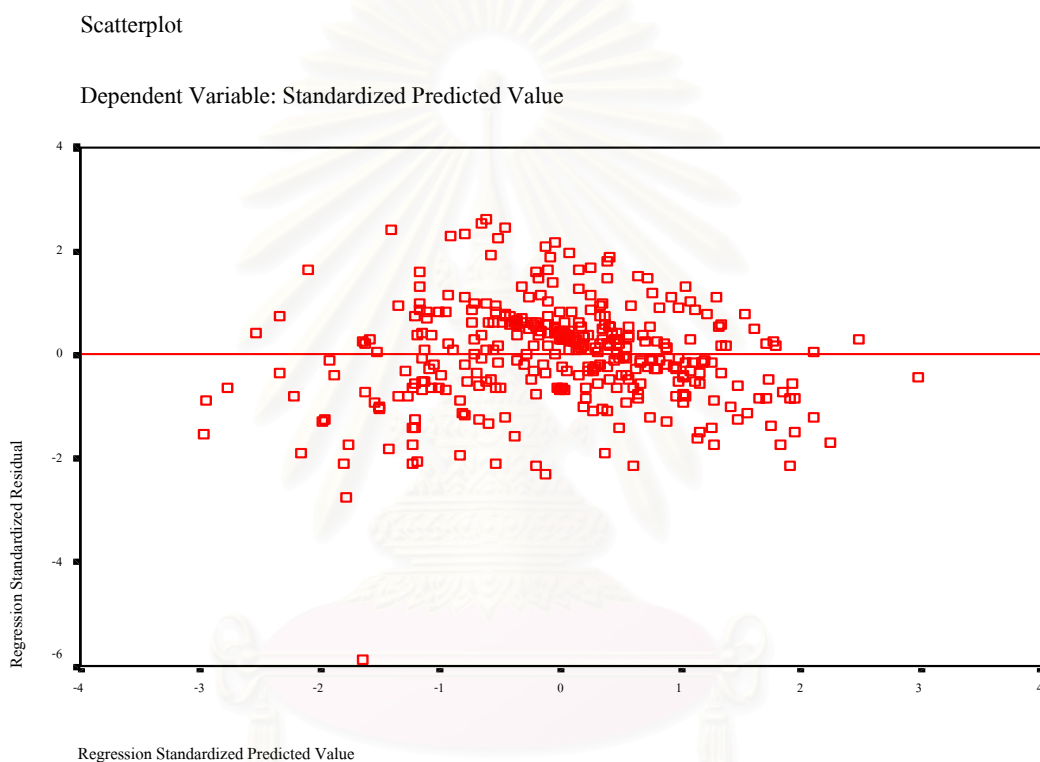
แผนภาพที่ 11 ลักษณะการแจกแจงของข้อมูลความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน เมื่อพิจารณาจากกราฟพบว่า มีลักษณะค่อนข้างสมมาตร



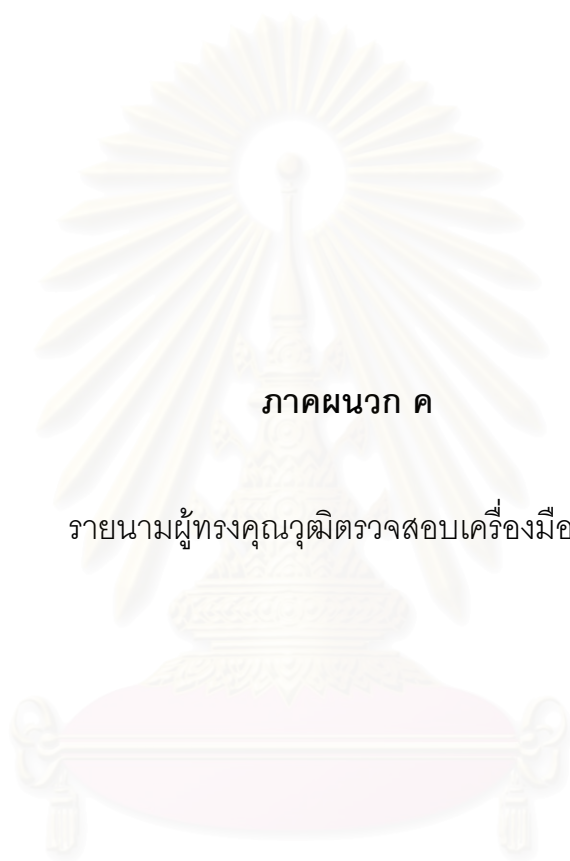
แผนภาพที่ 12 ลักษณะการแจกแจงของข้อมูลการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ เมื่อพิจารณาจากกราฟพบว่า มีลักษณะเบ้ซ้ายมาก



แผนภาพที่ 13 กราฟทดสอบความแปรปรวนมีค่าคงที่เท่ากันหรือไม่ (Heteroscedastic) เมื่อพิจารณาจากกราฟพบว่าความสัมพันธ์ระหว่าง Y กับ e มีค่า e กระจายอยู่รอบๆ ศูนย์ ในกรณีนี้ถือว่าคุณค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมีค่าคงที่



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต. หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุณหะวัณ	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ เพ็ญจันทร์ ส. โมไนยพงศ์	อาจารย์ประจำภาควิชาพยาบาลศาสตร์ คณะ แพทย์ศาสตร์ โรงพยาบาล รามาธิบดี
พ.ต.อ. หญิง สกุลพร สังวรกาญจน์	พยาบาล (สบ. 4) โรงพยาบาลตำรวจ
นางสาวอรทัย นุ่นดี	หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลราชวิถี
นางนุชนางค์ ศิริอัสน์สกุล	ผู้พิพากษา ประจำสำนักงานศาล ยุติธรรม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวเยาวเรศ เอื้ออารีเลิศ เกิดเมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2507 ที่จังหวัดอุบลราชธานี สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ และผดุงครรภ์ชั้นสูงจากวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี ในปีการศึกษา 2529 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตร พยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2543 ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพระดับ 7 ประจำงานห้องผู้ป่วยหนักกุมารเวชกรรม โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลฯ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย