

ชื่อวิทยานิพนธ์ บรรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร

ผู้วิจัย นางสาวกังสดาล สุทธิวีธีสรณ์ **ปริญญา** สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต (บริหาร โรงพยาบาล)

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.พณีย์ สีดกะลิน (2) รองศาสตราจารย์ ดร.ทองหล่อ เดชไทย

ปีการศึกษา 2546

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์บรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลกำแพงเพชรทั้งรายด้านและในภาพรวม (2) เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การแยกตามลักษณะประชากร และ (3) เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การแยกตามลักษณะหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกำแพงเพชร จำนวน 250 คน ที่ได้มาจากการสุ่มเป็นระบบในแต่ละชั้นภูมิ เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามข้อมูลด้านลักษณะประชากร ลักษณะหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และแบบสอบถามบรรยากาศองค์การ ของลิทวินและสตริงเจอร์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าพิสัย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความแตกต่างด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ผลต่างนัยสำคัญ การทดสอบครุสคัล-วัลลิส การทดสอบแมนวิทนียู และการทดสอบทีแบบกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานทั้งในระดับรายด้านและในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2) บุคลากรที่มีลักษณะประชากรด้านอายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่ากลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ 31-40 ปี และกลุ่มอายุ 41-50 ปี กลุ่มที่มีสถานภาพโสดมีการรับรู้บรรยากาศองค์การสูงกว่าคนที่มีสถานภาพสมรส และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมและบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากร สูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรที่มีลักษณะประชากรด้านเพศ ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน ยกเว้นเพศชายและเพศหญิงที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) บุคลากรที่มีลักษณะหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามด้านกลุ่มภารกิจ ในกลุ่มผู้ปฏิบัติกับกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มวิชาชีพกับกลุ่มไม่ใช่วิชาชีพ มีการรับรู้บรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกันทางสถิติ

คำสำคัญ บรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชร

Thesis title: Organizational Climate of Kamphaengphet Hospital
Researcher: Miss Kangsadan Sutthaviresan; **Degree:** Master of Public Health (Hospital Administration) **Thesis advisors:** (1) Dr. Panee Sitakalin, Associate Professor; (2) Dr. Tonglau Dachthai, Associate Professor;
Academic: 2003

ABSTRACT

The objectives of this survey research were (1) to analyze overall and each part of organizational climate as perceived by Kamphaengphet hospital personnel; (2) to compare the organizational climate regarding personal characteristics; and (3) to compare the organizational climate regarding job characteristics.

The study sample consisted of 250 respondents working in the Kamphaengphet hospital. They were obtained by systematic stratified random sampling. The instruments were a questionnaire for collecting data of personal and job characteristics, and an organizational climate questionnaire developed by Litwin and Stringer. The data was analyzed by using percentage, range, mean, standard deviation, One Way ANOVA, Least Significant Difference, Kruskal-Wallis test, Mann-Whitney U test and Independent t-test .

The results were as follows: (1) The overall and the each part of organizational climate as perceived by Kamphaengphet hospital personnel were at a moderate level. (2) There were significant differences at the 0.05 level in the organizational climate of the personal characteristic different groups regarding age, marital status and length of experience. It was found that 21-30 years old group has perceived higher organizational climate than 31-40 and 41-50 years old groups. The single personnel have perceived higher organizational climate than the married group. The 1-5 years of working experience group has perceived higher organizational climate than the group of 6-10, 11-15, 15-20 and more than 20 years of working experience. The perceived organizational climate regarding the difference of sex and education level was no significant difference. But there were significant differences at the 0.05 level in the structure of organizational climate between male and female, and in the warmth of organizational climate regarding educational levels. (3) There was no significant difference in the perceived organizational climate regarding mission cluster as the practitioner and the leader groups, and the professional and non-professional groups

Keywords: Organizational climate, Kamphaengphet hospital

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จาก
รองศาสตราจารย์ ดร. พานี สีตกะลิน สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช รองศาสตราจารย์ ดร. ทองหล่อ เดชไทย รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล รองศาสตราจารย์ ดร. พรทิพย์ เกตุรานนท์ สาขาวิชา
วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รองศาสตราจารย์ ดร. เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย
รองผู้อำนวยการหลักสูตรวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพ ภาควิชาการบริหารการพยาบาลและ
การศึกษาพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ นายแพทย์ประดิษฐ์
รุ่งพิบูลย์โสภณัฐ รองผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลกำแพงเพชร นายวิเศษ อุดมศิลป์
รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงพยาบาลกำแพงเพชร ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำ
วิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์เรียบร้อย ผู้วิจัย
รู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสุโขทัย และเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลกำแพงเพชร
ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและตอบแบบสอบถามในการวิจัย

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ การบริหารโรงพยาบาล สาขาวิชา
วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และเพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจ
ตลอดมา

กังสดาล สุทธีวีธีสรณ์

กรกฎาคม 2547

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ปัญหาในการวิจัย.....	.5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	63
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง.....	71
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน.....	74
ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น.....	102

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	113
สรุปการวิจัย.....	113
อภิปรายผล.....	117
ข้อเสนอแนะ.....	140
บรรณานุกรม.....	146
ภาคผนวก.....	153
ก. ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	154
ข. ตารางแสดงผลการวิจัย.....	156
ค. แบบสอบถาม.....	169
ประวัติผู้วิจัย.....	178

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1	แนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ.....	14
ตารางที่ 3.1	ประชากรและขนาดตัวอย่าง.....	64
ตารางที่ 4.1	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านลักษณะ ประชากรของบุคลากรโรงพยาบาลกำแพงเพชร.....	72
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละ ด้านลักษณะหน้าที่การปฏิบัติงาน ของบุคลากร โรงพยาบาลกำแพงเพชร.....	73
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนบรรยากาศองค์การในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกำแพงเพชรรายด้าน และโดยรวม.....	74
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาล กำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุ	75
ตารางที่ 4.5	เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ของคะแนนบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาล กำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุ รายด้านและ ในภาพรวม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)....	76
ตารางที่ 4.6	เปรียบเทียบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ย คะแนนบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุ ในภาพรวมเป็นรายคู่ ด้วยการวิเคราะห์ผลต่างนัยสำคัญ (Least Significant Difference).....	77
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาล กำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามเพศ รายด้าน และในภาพรวม.....	78
ตารางที่ 4.8	เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ และผลรวมลำดับ ของคะแนนบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามเพศ รายด้าน และ ในภาพรวม ด้วยการทดสอบ Mann – Whitney U Test.....	79

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนบรรยากาศองค์การโรงพยาบาล กำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามสถานภาพสมรส รายด้าน และในภาพรวม	80
ตารางที่ 4.10	เปรียบเทียบจำนวน ค่าเฉลี่ยการจัดลำดับคะแนนบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตาม สถานภาพสมรส รายด้าน และในภาพรวม ด้วยการทดสอบ ครุสคัล-วัลลิส(The Kruskal – Wallis test).....	81
ตารางที่ 4.11	เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ ของคะแนนบรรยากาศองค์การโรงพยาบาล กำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามสถานภาพสมรสในภาพรวม เป็นรายคู่ ด้วยการทดสอบ Mann – Whitney U Test.....	82
ตารางที่ 4.12	เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ ของคะแนนบรรยากาศองค์การโรงพยาบาล กำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามสถานภาพสมรส ด้านความรับผิดชอบของบุคลากรเป็นรายคู่ ด้วยการทดสอบ Mann – Whitney U Test	82
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตาม ระดับการศึกษา รายด้าน และในภาพรวม.....	83
ตารางที่ 4.14	เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน บรรยากาศองค์การโรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ ของบุคลากรแยกตามระดับการศึกษา รายด้าน และในภาพรวม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA).....	84
ตารางที่ 4.15	เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของคะแนน บรรยากาศองค์การโรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ ของบุคลากรแยกตามระดับการศึกษา ด้านความอบอุ่น ด้วยการวิเคราะห์ Least Significant Difference.....	86

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนบรรยากาศของค้การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตาม ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายด้าน และในภาพรวม.....	87
ตารางที่ 4.17	เปรียบเทียบจำนวน ค่าเฉลี่ยการจัดลำดับคะแนนบรรยากาศ ของค้การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากร แยกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายด้าน และโดยรวม ด้วยการทดสอบครุสคัล-วัลลิส(The Kruskal – Wallis test).....	88
ตารางที่ 4.18	เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ และผลรวมลำดับรายคู่ ของคะแนน บรรยากาศของค้การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ ของบุคลากรแยกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม ด้วยการทดสอบ Mann – Whitney U Test.....	89
ตารางที่ 4.19	เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ และผลรวมลำดับรายคู่ ของคะแนน บรรยากาศของค้การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ ของบุคลากร แยกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านความ รับผิดชอบของบุคลากร ด้วยการทดสอบ Mann – Whitney U Test	89
ตารางที่ 4.20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศของค้การ โรงพยาบาล กำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงาน.....	90
ตารางที่ 4.21	เปรียบเทียบจำนวน ค่าเฉลี่ยการจัดลำดับคะแนนบรรยากาศของค้การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตาม การรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจ ในการปฏิบัติงาน รายด้าน และในภาพรวมด้วยการทดสอบ ครุสคัล-วัลลิส (The Kruskal – Wallis test).....	92
ตารางที่ 4.22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนบรรยากาศของค้การ โรงพยาบาล กำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตาม ตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน รายด้านและในภาพรวม.....	93

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.23	เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนบรรยากาศ องค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของ บุคลากรแยกตาม ตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงานรายด้าน และในภาพรวม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA).....	95
ตารางที่ 4.24	เปรียบเทียบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ยรายคู่ ของ คะแนนบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามตำแหน่ง ปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุนด้วยการวิเคราะห์ Least Significant Difference.....	97
ตารางที่ 4.25	เปรียบเทียบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ยรายคู่ ของ คะแนนบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามตำแหน่งปัจจุบัน ในการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการวิเคราะห์ Least Significant Difference.....	98
ตารางที่ 4.26	เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรในกลุ่มผู้บริหารและ กลุ่มผู้ปฏิบัติ รายด้านและในภาพรวมด้วยการทดสอบทีแบบกลุ่ม (Independent t-test) (n =250).....	99
ตารางที่ 4.27	เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรในกลุ่มวิชาชีพและ กลุ่มที่ไม่ใช่วิชาชีพ รายด้าน และในภาพรวม ด้วยการทดสอบทีแบบกลุ่ม (Independent t-test)	100
ตารางที่ 4.28	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสภาวะบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร ด้านนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน.....	102

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.29	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร ด้านการให้รางวัล ความอบอุ่นและ การสนับสนุน.....	103
ตารางที่ 4.30	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร ด้านมาตรฐานและความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน.....	104
ตารางที่ 4.31	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร ด้านสภาพความขัดแย้ง และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน.....	105
ตารางที่ 4.32	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงบรรยากาศองค์การในแต่ละกลุ่มภารกิจ ด้านอำนาจการ.....	106
ตารางที่ 4.33	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงบรรยากาศองค์การในแต่ละกลุ่มภารกิจ ด้านการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ.....	107
ตารางที่ 4.34	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงบรรยากาศองค์การในแต่ละกลุ่มภารกิจ ด้านบริการตติยภูมิ.....	108
ตารางที่ 4.35	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงบรรยากาศองค์การในแต่ละกลุ่มภารกิจ ด้านการบริการปฐมภูมิและทุติยภูมิ.....	109
ตารางที่ 4.36	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงบรรยากาศองค์การในแต่ละกลุ่มภารกิจ ด้านการพยาบาล.....	110
ตารางที่ 4.37	ข้อคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับการปรับปรุงบรรยากาศองค์การในแต่ละกลุ่มภารกิจ...	111

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 ส่วนประกอบพื้นฐานที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ.....	30
ภาพที่ 2.2 รูปแบบการผสมผสานของระบบบรรยากาศ และปัจจัยประสิทธิผล.....	32
ภาพที่ 2.3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ.....	34

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บรรยากาศองค์การ เป็นการรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การเป็นการรวมเอาแนวความคิดของทฤษฎีระบบขององค์การและทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์เข้าด้วยกัน และกล่าวว่าบรรยากาศองค์การทำให้ผู้บริหารทราบความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบายการปฏิบัติของผู้บริหาร และความต้องการการได้รับสิ่งกระตุ้นหรือแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติจากผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ความต้องการและวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Litwin and Stringer, 1968 : 28,44)

นอกจากนี้ สเตียร์ (Steers, 1977: 391-407) ยังกล่าวว่าบรรยากาศองค์การจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้อำนวยความสะดวกในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน ถ้าผู้บริหารไม่สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การแล้ว การบริหารงานในองค์การจะไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบรรยากาศองค์การจะมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา การประเมินบรรยากาศองค์การจึงต้องมีการประเมินเพื่อการพัฒนาตลอดเวลาด้วย จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องประเมินบรรยากาศองค์การเป็นระยะๆว่า บรรยากาศองค์การของตนเป็นอย่างไร และควรมีการปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้บรรยากาศของโรงพยาบาลอยู่ในสภาพที่น่าพึงพอใจอยู่เสมอ

บรรยากาศองค์การจึงเป็นการรับรู้ของบุคลากรต่อสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บริหารทราบถึงพฤติกรรมการบริหารของตน ทราบถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติต่อนโยบายการปฏิบัติของผู้บริหารและความต้องการการได้รับสิ่งกระตุ้นหรือแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติจากผู้บริหาร เป็นตัวชี้วัดที่ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ เพื่อนำผลที่ได้มาหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางาน โดยคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเนื่องจากบรรยากาศองค์การ มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ผู้บริหารจึงต้องมีการประเมินบรรยากาศองค์การ

อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำผลการประเมินมากระตุ้นและสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการพัฒนาในการปฏิบัติงานตลอดเวลาด้วย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องประเมินบรรยากาศองค์การเป็นระยะๆว่า บรรยากาศองค์การของตนเป็นอย่างไร และควรมีการปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้บรรยากาศของโรงพยาบาลอยู่ในสภาพที่น่าพึงพอใจอยู่เสมอ

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ เนื่องจากโครงสร้างองค์การหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันมีบทบาทภารกิจที่ซ้ำซ้อน หน่วยงานกระจัดกระจาย และการบริหารนโยบายหลายเรื่องขาดเอกภาพและสิ้นเปลือง จึงจำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการให้เป็น “ข้าราชการยุคใหม่” เพื่อให้สามารถเอื้อต่อการบริหารประเทศภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง กระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบสุขภาพของไทยในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน นับตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 82 ซึ่งบัญญัติให้รัฐต้องจัดและส่งเสริมการสาธารณสุขให้ประชาชน ได้รับบริการที่ได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดบริการที่เกี่ยวกับสุขภาพไปสู่องค์กรท้องถิ่น การปฏิรูประบบสุขภาพแห่งชาติที่เน้นการสร้างสุขภาพนำหน้าการซ่อมสุขภาพ นโยบายรัฐบาลในการจัดบริการสุขภาพให้แก่ประชาชนไทยได้หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า บุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งการปฏิบัติงานใด ระดับตำแหน่งใด ต้องมีการพัฒนาตนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 1) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งรับรู้โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการ ดังนั้นตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันอาจมีผลให้เกิดบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

สภาพปัญหาสุขภาพของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้กระทรวงสาธารณสุขต้องมีการปรับบทบาทภารกิจ และโครงสร้างกระทรวงสาธารณสุข โดยมีเป้าหมายที่สำคัญเพื่อให้ประชาชน มีสุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของประเทศ โดยเฉพาะโครงสร้างของหน่วยงานในส่วนภูมิภาค โรงพยาบาลศูนย์/ทั่วไปได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างแบ่งงานภายในออกเป็น 5 กลุ่มคือ กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล กลุ่มภารกิจด้านบริการตติยภูมิ และกลุ่มภารกิจด้านบริการปฐมภูมิและทุติยภูมิ (สำนักงานปฏิรูประบบบริการสาธารณสุข 2545: 1-5) ; ซึ่งลักษณะกลุ่มภารกิจอาจส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลกำแพงเพชรเป็นโรงพยาบาลทั่วไป ขนาด 334 เตียง สังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ให้การดูแลผู้ป่วยทั้งในระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ ครอบคลุม การให้บริการทั้งในด้านการรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ การฟื้นฟูและการป้องกันโรค การพัฒนาคุณภาพงานเน้นการดูแลผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางและการทำงานเป็นทีม ปัจจุบันดำเนินงาน อยู่ในขั้นตอนที่ 4 ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาคุณภาพคือ การเตรียมความพร้อม เพื่อการเยี่ยมชมสำรวจ แต่จากผลการตรวจเยี่ยมของที่ปรึกษาโรงพยาบาลเมื่อ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2546 พบว่าในขั้นตอนที่ 3 ของการพัฒนาคุณภาพซึ่งเป็นการบูรณาการแนวคิด การบริหารความเสี่ยง การประกันคุณภาพ และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเข้าด้วยกันยังมีความไม่ครอบคลุม จากการ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้พบว่าปัญหาต่างๆที่เกิดเกิดจากความซับซ้อนของการจัดระบบบริหารในองค์กร ซึ่งเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องการการพัฒนา นอกจากนี้ในปัจจุบันรัฐมนตรีนโยบายสร้างหลักประกัน สุขภาพถ้วนหน้า ซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์การเงินที่ใช้ ในการพัฒนางาน อีกทั้งในรอบ หลายปีที่ผ่านมามีพบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลกำแพงเพชรมีอัตราการโยกย้ายและลาออกของ บุคลากรค่อนข้างสูงโดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2546 มีข้าราชการลาออก 7 คน ย้ายไป 7 คน และมีลูกจ้าง ลาออก 14 คน ซึ่งคริสและเบน (Cris and ben, 2003: 381) กล่าวว่าบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ดี ถูกกำหนดโดยบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรหรือความพึงพอใจ ของลูกค้า บรรยากาศขององค์กรที่เลวทำให้บุคลากรสูญเสียความรู้สึกนึกคิดในการพัฒนางาน ทำให้ บุคลากรย้ายหรือลาออกจากงาน เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และผลผลิตจากการทำงานต่ำ สโนว์ (Snow, 2002: 2-3) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นการรับรู้ว่าคุณภาพมีความรู้สึกอย่างไร ในสิ่งแวดล้อมในการทำงานนั้น เป็นบรรยากาศของการทำงานที่รวมถึง บรรทัดฐาน คุณค่า ความคาดหวัง นโยบาย ระเบียบวิธีการปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับรูปแบบของพฤติกรรมของบุคคล และพฤติกรรมของกลุ่ม เป็นปัจจัยที่สำคัญในการตัดสินใจประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารเป็นบุคคลแรกที่ต้องรับผิดชอบ ในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีในการทำงาน ซึ่งทำให้ เกิดผลคือ บุคลากรมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมากขึ้น

จากการศึกษาของเฮย์กรุปและเมอร์ริทและคณะ (Hay Group, 2002; Merrit, et al.1955 cited by Chris and Ben, 2003: 382) ศึกษาการรับรู้บรรยากาศขององค์กรในผู้บริหารบริษัท ประกันชีวิตในอเมริกาเหนือที่ประสบความสำเร็จจำนวน 19 คน ผลการศึกษาพบว่า ในกลุ่ม ผู้บริหารที่ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการรับรู้บรรยากาศขององค์กรตามความคาดหวัง และบรรยากาศขององค์กร ตามความเป็นจริงแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยจะมีผลผลิตในการปฏิบัติงานสูง ในขณะที่กลุ่มผู้บริหาร ที่ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการรับรู้บรรยากาศขององค์กรตามความคาดหวังและบรรยากาศขององค์กร ตามความเป็นจริงแตกต่างกันมากมีผลการปฏิบัติงานน้อย และจากการศึกษาของบาร์นาร์ดและลี

(barnard and Lees , 1999 cited by Chris and Ben, 2003: 383) ในผู้บริหารทางการศึกษา 42 คน ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีบรรยากาศองค์การดีกว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานด้อยกว่า

ในปี 1900 ได้เริ่มมีการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นวิชาชีพโดยเฟลคเนอร์ (Flexner, 1910 cited by Castledine, 1998) ได้ศึกษาลักษณะความเป็นวิชาชีพว่าประกอบไปด้วยการใช้สติปัญญาขั้นสูงในการปฏิบัติงาน มีองค์ความรู้เป็นของตนเอง มีทักษะและทฤษฎีที่สามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ มีการพัฒนาความรู้ สมาชิกในองค์กรมีความสามัคคีเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน กลุ่มที่เป็นวิชาชีพมีลักษณะที่สำคัญคือ ต้องทำงานในรูปแบบที่มีพื้นฐานการให้บริการ มีจริยธรรมของวิชาชีพทั้งนี้เนื่องจากเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับความเป็นปัจเจกบุคคล สังคม ซึ่งความเชื่อถือว่าไว้วางใจขึ้นอยู่กับกฎหมายวิชาชีพที่กำหนด มีจุดมุ่งหมายในการดำรงไว้ซึ่งความเป็นวิชาชีพ ซึ่งความเชื่อถือที่ได้มาจากทักษะความรู้ความชำนาญที่ต้องใช้เวลาในการฝึกฝนนาน (Commins, T. G. and Worley, C. G., 2002: 283) ซึ่งความเป็นวิชาชีพทำให้เกิดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ และการมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่ง สายสมร พัททองอยู่ (2543) ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความเป็นวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไปเขต 8 พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นวิชาชีพ ด้านการวิจัยและความเป็นวิชาชีพด้านการปกครอง การศึกษาของเลวิน (Lewin, 1930 อ้างใน สมยศ นาวิการ 2539) ที่พบว่าพฤติกรรมของบุคคลจะขึ้นอยู่กับบุคลิกหรือลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การ และจากการศึกษาของกัญญา โทท่าโรง ที่ศึกษาความเป็นวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่พบว่า ผู้บริหารการพยาบาล มีพฤติกรรมความเป็นวิชาชีพรายด้านและในภาพรวมมากกว่าพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญ และปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวอาจนำไปสู่การอธิบายถึงความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การกับความเป็นวิชาชีพ ความแตกต่างของความเป็นวิชาชีพระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับความเป็นวิชาชีพ ซึ่งอาจอธิบายได้ว่าบรรยากาศองค์การอาจจะขึ้นอยู่กับลักษณะประชากร ระดับตำแหน่งและความเป็นวิชาชีพ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร และศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานแยกตามลักษณะประชากรด้าน อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ

ในการปฏิบัติงานแยกตามลักษณะหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้าน กลุ่มภารกิจ ตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะกลุ่มวิชาชีพ และระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยน พัฒนางานในโรงพยาบาลตามโครงสร้างการปฏิบัติงานในปัจจุบันต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากร โรงพยาบาล กำแพงเพชร โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

2.1 เพื่อวิเคราะห์บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลกำแพงเพชรรายด้านและในภาพรวม

2.2 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชร ตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามลักษณะประชากรด้าน อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2.3 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชร ตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามลักษณะหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้าน กลุ่มภารกิจ ตำแหน่ง ปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ลักษณะกลุ่มวิชาชีพ และระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

3. ปัญหาในการวิจัย

3.1 บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากร โรงพยาบาล กำแพงเพชรรายด้านและในภาพรวมเป็นอย่างไร

3.2 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกำแพงเพชรที่มีลักษณะประชากรด้าน อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศ องค์การแตกต่างกันหรือไม่

3.3 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกำแพงเพชรที่มีลักษณะหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานด้าน กลุ่มภารกิจ ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ลักษณะกลุ่มวิชาชีพ และระดับตำแหน่ง ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ใช้กรอบแนวคิดบรรยากาศองค์การของ ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968)



5. สมมติฐานการวิจัย

- 5.1 บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 5.2 บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 5.3 บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 5.4 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 5.5 บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 5.6 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 5.7 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 5.8 บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 5.9 บุคลากรที่มีลักษณะกลุ่มวิชาชีพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

6. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลกำแพงเพชร และเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามลักษณะประชากรด้าน อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามลักษณะหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้าน กลุ่มภารกิจ ตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ลักษณะกลุ่มวิชาชีพ และระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีบรรยากาศองค์การ ของ ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968) ที่ดัดแปลงให้เหมาะสม

กับสภาพของโรงพยาบาลโดยศึกษาในบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกำแพงเพชร จำนวน 665 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล พยาบาลเทคนิค ผู้ช่วยเหลือคนไข้ คนงาน และบุคลากรอื่นๆ ซึ่งไม่อยู่ในระหว่างลาศึกษาต่อหรือฝึกอบรม ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2546 – เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2547

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 บรรยายกาขององค์การ หมายถึงการรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ในด้านโครงสร้าง กฎระเบียบข้อบังคับ ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านการให้รางวัล ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความขัดแย้ง และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วัดได้จากแบบสอบถามบรรยายกาขององค์การตามแนวคิดของลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968) 9 ด้านคือ

7.1.1 โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรหรือสมาชิกในองค์การ เกี่ยวกับการจัดระเบียบข้อบังคับในการบริหารองค์การที่มีขั้นตอนที่ยุ่งยากไม่จำเป็นทั้งในด้านระบบการปกครอง นโยบาย การควบคุมการทำงานในองค์การ ระเบียบวิธีในการปฏิบัติ ซึ่งมีผลกระทบต่อกรยอมรับแนวคิดใหม่ๆ เป็นบรรยากาศของความเป็นกันเองและผ่อนคลาย

7.1.2 ความรับผิดชอบของบุคลากร (Responsibility) เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรหรือสมาชิกในองค์การ เกี่ยวกับความเป็นเจ้าของงานที่ทำ ความเป็นอิสระของงานที่รับผิดชอบ สามารถตัดสินใจต่อหนทางที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จได้ด้วยตนเองโดยปราศจากการตรวจสอบ

7.1.3 การให้รางวัล (Reward) เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคลากร หรือสมาชิกในองค์การ เกี่ยวกับการได้รับรางวัลตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานดี โดยเน้นการให้รางวัลตอบแทนมากกว่าการลงโทษ โดยการให้รางวัลตอบแทน ต้องมีระบบที่ชัดเจน ยุติธรรม คำนึงถึงงานเป็นหลัก

7.1.4 ความเสี่ยงในงาน (Risk) เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคลากร หรือสมาชิกในองค์การ เกี่ยวกับความเสี่ยงในงาน การบริหารความเสี่ยง และแนวทางที่จะปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

7.1.5 ความอบอุ่น (Warmth) เป็นความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานแบบพี่น้อง การเป็นผู้ร่วมงานที่ดี การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันของผู้ร่วมงาน การเป็นกลุ่มสังคมที่มีการพบปะสังสรรค์กันอย่างไม่เป็นทางการ

7.1.6 การสนับสนุน (Support) เป็นการรับรู้ของบุคลากรหรือสมาชิกเกี่ยวกับการสนับสนุน คำจูงใจช่วยเหลือ จากผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์กร

7.1.7 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) เป็นการรับรู้ของบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับความสำคัญของเป้าประสงค์และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งด้านรายบุคคลและทีม เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามมาตรฐานของหน่วยงานที่กำหนด

7.1.8 ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความรู้สึกของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร ที่ต้องการได้รับฟังเหตุผลที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญห โดยมุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหามากกว่าการปฏิเสธการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

7.1.9 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identity) เป็นความรู้สึกของบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรต่อความเป็นเจ้าขององค์กร การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าของทีมงาน จิตวิญญาณ ความจงรักภักดีต่อองค์กร

7.2 กลุ่มภารกิจ หมายถึงการจัดกลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงานด้าน

7.2.1 ด้านอำนวยการ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายโภชนาการ ฝ่ายพัสดุและซ่อมบำรุง

7.2.2 ด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ประกอบด้วย งานพัฒนาคุณภาพ/มาตรฐานงานสารสนเทศ งานประสานการเพิ่มพูนความรู้/ทักษะ งานวางแผน และงานเวชนิทัศน์

7.2.3 ด้านบริการตติยภูมิ ประกอบด้วย

1) กลุ่มบริการทางการแพทย์ คือ กลุ่มงานเวชศาสตร์ฉุกเฉิน-นรีเวช กลุ่มงาน สูตินรีเวชกรรม กลุ่มงานศัลยกรรม กลุ่มงานกุมารเวชกรรม กลุ่มงานวิสัญญีวิทยา กลุ่มงาน อายุรกรรม กลุ่มงานออร์โธปิดิกส์ กลุ่มงานจักษุวิทยา กลุ่มงานโสต ศอ นาสิก กลุ่มงานจิตเวช กลุ่มงานทันตกรรม

2) กลุ่มงานเทคนิคบริการคือ กลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟู กลุ่มงานพยาธิวิทยา กลุ่มงานรังสีวิทยา กลุ่มงานเภสัชกรรม ฝ่ายสวัสดิการสังคม

7.2.4 ด้านบริการปฐมภูมิและทุติยภูมิ ประกอบด้วย กลุ่มงานเวชกรรมสังคม
กลุ่มงานสุขศึกษา กลุ่มงานอาชีพเวชกรรม

7.2.5 ด้านการพยาบาล ประกอบด้วย

1) งานตรวจและรักษาพยาบาลพิเศษคือ งานหน่วยจ่ายกลาง
งานผู้ป่วยนอก งานผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน งานห้องผ่าตัด งานวิสัญญีพยาบาล งานห้องคลอด
งานห้องผู้ป่วยหนักรวม งานผู้ป่วยหนักอายุรกรรม

2) งานผู้ป่วยในคือ หอผู้ป่วยสูตินรีเวช ศัลยกรรมชายทั่วไป
ศัลยกรรมอุบัติเหตุ ศัลยกรรมกระดูก อายุรกรรมหญิง อายุรกรรมชาย กุมารเวชกรรม 1
กุมารเวชกรรม 2 สงฆ์อาหาร พิเศษ1-2 พิเศษ 3-4 ศัลยกรรมหญิง

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ทำให้ได้ความรู้เกี่ยวกับ ระดับบรรยากาศองค์การ ลักษณะประชากรด้าน อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และลักษณะหน้าที่ในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลด้าน กลุ่มภารกิจ ตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ลักษณะกลุ่มวิชาชีพ และระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ที่มีผลทำให้เกิดความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ ซึ่งผู้บริหารอาจใช้ข้อมูลผลการเปรียบเทียบความแตกต่างและค่าเฉลี่ยที่ต่ำในแต่ละด้านในแต่ละกลุ่ม เป็นแนวทางในการพิจารณาเพื่อการพัฒนาบรรยากาศในแต่ละกลุ่มในการปฏิบัติงานต่อไป

8.2 เป็นแนวทางในการวิจัยและศึกษาเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานในระดับโรงพยาบาลทั่วไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การครอบคลุมสาระ
ในเรื่องต่อไปนี้

1. บรรยากาศองค์การ : การพัฒนา แนวคิดทฤษฎี และความหมาย
2. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ:รูปแบบบรรยากาศองค์การ
3. ประสิทธิภาพขององค์การ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ
5. โครงสร้างใหม่ของกระทรวงสาธารณสุขเพื่อคนไทย
6. โรงพยาบาลทั่วไป

1. บรรยากาศองค์การ (Organization climate): การพัฒนา แนวคิดทฤษฎี และความหมาย

การบริหารองค์การหรือหน่วยงานใดก็ตาม จะต้องเกิดความสัมพันธ์ของบุคคลใน
องค์การ และสิ่งแวดล้อมในองค์การนั้น ๆ เป็นอย่างดี ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ หรือ
หน่วยงานจะมีอยู่ 2 ระดับคือ ระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ กับระดับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม
หากความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามอยู่ในภาวะที่เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดความสามัคคีก็จะเกิด
บรรยากาศองค์การที่ดี

เลวิน (Lewin) เป็นบุคคลแรกที่ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในปี
ค.ศ. 1930 โดยพยายามอธิบายถึงกลไกที่เชื่อมโยงพฤติกรรมของมนุษย์กับสิ่งกระตุ้นจาก
สภาพแวดล้อม (Lewin, 1938) เขากล่าวว่าการได้รับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของเป้าประสงค์
ขององค์การ การกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อม ความต้องการของมนุษย์ สัมพันธภาพในสังคม เป็นสิ่ง
กระตุ้นทางจิตวิทยา ที่สำคัญที่เป็นตัวกำหนดเหตุการณ์ต่างๆหรือบรรยากาศ (Lewin, 1951: 241)
จากนั้น เลวิน ลิปปิทท์ และไวท์ (Lewin, Lippitt and White, 1939: 271-299) ได้ศึกษา
สัมพันธภาพระหว่างรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำกับบรรยากาศองค์การ พบว่ารูปแบบพฤติกรรม
ก้าวร้าวของผู้บริหารมีผลกระทบต่อบรรยากาศในสังคม

แมคกรีเกอร์ (McGregor, 1960) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศการบริหาร โดยเน้นว่าบรรยากาศองค์การเป็นสิ่งแรกที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร และผู้บริหารเป็นผู้กำหนดสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ฟอร์แฮนด์และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer cited in Dubrin, 1984 : 405) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การเป็นกลุ่มของลักษณะที่อธิบายถึงองค์การ และบอกถึงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การหนึ่ง ซึ่งลักษณะนั้นจะต้องคงอยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง และสิ่งนั้นจะต้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การนั้น หรือถ้าจะกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ การรับรู้ของสมาชิกขององค์การที่มีต่อองค์การนั้น แต่บรรยากาศองค์การในทางการศึกษาหมายถึง การรับรู้ของสมาชิกองค์การในด้านการบริหารงานของผู้บริหาร หรือ “ความยุติธรรม” ที่ผู้บริหารให้แก่การทำงานของเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

และฮัลปิน (Halpin, 1966: 131) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า เป็นลักษณะขององค์การที่เกิดจากการรับรู้พฤติกรรมของคนในองค์การที่มีต่อผู้ร่วมงานด้วยกัน และพฤติกรรมของคนในองค์การที่มีต่อผู้บริหาร

ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968) ได้ศึกษาแรงจูงใจกับบรรยากาศองค์การโดยมีจุดเน้นว่า บรรยากาศโดยรวมมีผลต่อสถานการณ์ของแรงจูงใจให้บรรลุความสำเร็จ อำนาจและความผูกพัน ซึ่งสอดคล้องกับ (Killian, 1968 : 202-203) ที่ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การ ก่อให้เกิดแรงจูงใจ ความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์การ โดยชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การเป็นผลที่เกิดจากการทำความเข้าใจกัน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อกันในองค์การ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นพลังแห่งการยอมรับในความสำเร็จขององค์การ หรือต่อประสิทธิผลขององค์การ และในปีเดียวกัน Litwin ได้ร่วมกับ Taguiri ศึกษาบรรยากาศองค์การ : การค้นหาแนวคิด จุดเน้นคือ รวบรวมแนวคิดจากนักวิชาการต่างๆ เพื่อค้นหาธรรมชาติของแนวคิดและงานวิจัยแรกๆ ที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ส่วน พริทชาร์ดและคาราซิค (Pritchard and Karasick, 1973 cited by Schneider, 1990 : 11) ให้ความหมายว่า เป็นความสัมพันธ์ของการคงอยู่ในคุณภาพของสิ่งแวดล้อมในองค์การที่แตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ ทั้งนี้ บรรยากาศองค์การ เป็นผลมาจากพฤติกรรมและนโยบายของสมาชิกองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกขององค์การและเป็นพื้นฐานเพื่อแสดงสถานการณ์และการกระทำ รวมทั้งเป็นแรงกดดันของการขึ้นนำกิจกรรมต่างๆ ด้วย

มิกโลส (Miklos, 1970 : 332) และ กิบสัน ไอแวนซ์ริช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancich, and Donnelly, 1973 : 314) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้

ในทำนองเดียวกัน คือหมายถึง คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเกิดจากมวลสมาชิก ในองค์กร และระหว่างองค์กรกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยผู้ที่ทำงานในองค์กรนั้นรับรู้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงาน บรรยากาศองค์กร ตามความหมายของสตีเยร์ (Steers, 1977 : 101) และเดวิส (Davis , 1981 : 104) ก็ไม่แตกต่างกัน เพราะหมายถึง ความเข้าใจหรือการรับรู้ ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อองค์กร ที่เขาทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์กรจะอยู่ในรูปมิติต่าง ๆ เช่น ความเป็นตัวของ ตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้างองค์กร การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้การสนับสนุน

ชุงและแมกกินสัน (Chung and Megginson, 1981 : 244) ได้ให้ความหมายที่ขยาย ความมากขึ้นว่าบรรยากาศองค์กร คือ การรับรู้ของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัตบุคคลของแต่ละคนในองค์กร การช่วยเหลือเกื้อกูลความไว้นื้อเชื่อใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัลตอบแทน การขจัดภัยอันตราย ความขัดแย้ง และความสามัคคี กลมเกลียวของคนในองค์กร

ส่วน เรดดิ้ง (Redding, 1988 : 64) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร ประกอบด้วยปัจจัย ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และเป็นตัวอธิบายถึงความแตกต่างของ องค์กรหนึ่งจากองค์กรอื่น ๆ

อย่างไรก็ตาม เซอร์ริงตัน (Cherrington, 1994 : 469-470) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า บรรยากาศองค์กร เป็นคุณลักษณะหรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์กรหนึ่งจากอีกองค์กรหนึ่ง คล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพ (personality) บรรยากาศองค์กร จึงอาจหมายถึง บุคลิกภาพของ องค์กรซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคล และเป็นคุณสมบัติทั้งหมดขององค์กรที่มี อิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยากาศบางองค์กรมากกว่า และปฏิบัติงาน ได้ดีกว่าในองค์กรอื่น

บรรยากาศองค์กรเป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึงกลุ่มของ คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้ รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมโดยที่บรรยากาศดังกล่าวจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร หรือในอีกนัยหนึ่งหมายถึง ทักษะ ค่านิยม ปทัสถานและความรู้สึกของคนทำงานในองค์กรที่เกิดขึ้นบ่อยๆ สิ่งต่างๆเหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นได้จาก ผลของการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล ในโครงสร้างขององค์กรในแง่ของเป้าหมาย ความต้องการและความสามารถ ดังนั้น โดยทั่วไปแล้วบรรยากาศองค์กรจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่

เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้าง กฎเกณฑ์และพฤติกรรมต่างๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าบรรยากาศองค์การจะเป็นการรับรู้ หรือความรู้สึกลึกต่อลักษณะขององค์การที่มีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ (อรุณ รักรธรรม 2540: 243)

จากความหมายต่างๆ ดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การ ที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการทำงาน ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ และมีลักษณะเฉพาะตัว หรือเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

นอกจากนี้ กิบสัน ไอแวนซ์ริช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancerich, and Donnelly, 1973 : 316) ได้คัดเลือกแนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

แนวคิดและ/หรือทฤษฎี	จุดเด่น	การใช้แนวคิดของบรรยากาศองค์การ
การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor	การบริหารงานมีวิธีที่ดี	การจัดแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดสายการบังคับบัญชา จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
ทฤษฎีการบริหารงานของ Woodworth, Lawrence and Lorsch	ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี โครงสร้าง และการปฏิบัติงาน	โครงสร้างขององค์การ และเทคโนโลยี อธิบายบรรยากาศองค์การ
ทฤษฎีไซเบอร์เนติก (Cybernetics)	มนุษย์สามารถควบคุม และปรับปรุงสภาพแวดล้อม	ข้อมูลมีความสำคัญต่อบรรยากาศในการทำงาน
ตัวแบบการจัดช่วงการบังคับบัญชาของ Lockheed	พัฒนารูปแบบที่มีจุดเด่น ซึ่งได้ผลดีที่สุด คือการจัดช่วงการบังคับบัญชา	ใช้มาตรวัดเพื่อประเมินองค์ประกอบที่สำคัญ เช่น ระดับการฝึกอบรมและบรรยากาศการวางแผนที่ดี
การกระจายอำนาจ (Decentralization)	การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้กับหน่วยปฏิบัติ	การมอบงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขึ้นอยู่กับ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แนวคิดและ/หรือทฤษฎี	จุดเด่น	การใช้แนวคิดของ บรรยากาศองค์การ
		ความไว้วางใจ ความเชื่อถือที่มี อยู่ในองค์การ
ระบบ 4 ของ Likert	กระบวนการกลุ่ม ซึ่งจะ สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม การ ติดต่อสื่อสาร จูงใจ และแบบ ผู้นำมีความสำคัญ ต่อระดับ การมีปฏิสัมพันธ์	บรรยากาศการทำงานแบบ ให้การสนับสนุน นำไปสู่การ ปฏิบัติงานที่ดีกว่าเสมอ
การปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ความรับผิดชอบในงาน (Job enrichment)	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการ ทำงาน และความพึงพอใจของ บุคคล	เสริมสร้างบรรยากาศที่ทำให้ บุคคลมีความรับผิดชอบ ความ สำนึก และมีโอกาส ก้าวหน้าในการทำงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว อธิบายได้ว่า การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ โดยเทเลอร์ (Taylor) ผู้ซึ่งเป็นบิดาของการบริหารงานแบบนี้ ได้กำหนดหลักการในการบริหารงาน โดยยึดหลักวิทยาศาสตร์ การบริหารงานในยุคนี้จึงไม่ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การอย่างเด่นชัด แต่ให้ความสำคัญในด้านการแบ่งหน้าที่การงาน โดยกำหนดโครงสร้างของการบริหารงานเป็นแบบรูปนัย ซึ่งก่อให้เกิดบรรยากาศภายในองค์การที่มีลักษณะเฉพาะตามรูปแบบการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์

ส่วนการบริหารงานตามทฤษฎีของวูดวอร์ด ลอว์เรนซ์ และโลสช์ (Woodward, Lawrence and Lorsch) ซึ่งยึดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ และการปฏิบัติงาน ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ จึงเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ การปฏิบัติงาน ที่มีต่อความคาดหวังของงาน (Job expectation)

สำหรับการบริหารงานตามทฤษฎีไซเบอร์เนติก (Cybernetic) เชื่อว่า มนุษย์สามารถควบคุมปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัวได้ ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงอยู่ที่การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

ตัวแบบการจัดช่วงการบังคับบัญชาของล็อกฮีด (Lockheed) การบริหารงานตามแนวคิดนี้มุ่งที่ขอบเขตและช่วงการบังคับบัญชา แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจะอยู่ที่ การประเมินหาองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับการฝึกอบรมผู้บริหาร และสภาพการวางแผนภายในองค์การ

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ ให้กับหน่วยงานระดับรองลงไป ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงขึ้นอยู่กับการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ที่กระจายให้หน่วยงานระดับรองลงไป ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริง และความไว้วางใจ

ทฤษฎีระบบ 4 ของลิเคิร์ต (Likert) เป็นทฤษฎีที่ยึดระบบของกระบวนการปฏิสัมพันธ์กลุ่ม โดยเน้นในเรื่องการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การจูงใจ และระดับการมีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งจะอยู่ในระดับใด ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้น บรรยากาศองค์การจึงอยู่ที่กระบวนการกลุ่ม และระดับการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน

สำหรับแนวคิดการบริหารงานโดยการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เป็นการบริหารงานเพื่อค้นหาและปรับปรุงสภาพการทำงาน ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานด้วยการปรับปรุงลักษณะงาน ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ จึงขึ้นอยู่กับทำให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะปฏิบัติงาน มีความสำนึกในหน้าที่การงาน และมีโอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า เมื่อองค์การบริหารงานตามแนวคิดและ/หรือทฤษฎีใด ย่อมก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือบรรยากาศในการปฏิบัติงานตามแนวคิดหรือทฤษฎีนั้นๆ และเมื่อผู้บริหารนำแนวความคิด หรือนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

2. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ : รูปแบบบรรยากาศองค์การ

ฟอว์แฮนด์ (Forehand, 1964 cited by Gibon ,Ivancerich,and Donnelly,1973 : 317-319) จำแนกองค์ประกอบหรือปัจจัยของบรรยากาศองค์การออกเป็น 5 ประการ คือ

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์กร (Size & Structure) โดยทั่วไปแล้ว เราจะคิดว่า องค์กรขนาดใหญ่จะมีความมั่นคง แต่องค์กรขนาดใหญ่จะบริหารงานเป็นแบบรูปนัยและ ไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจของคนในแต่ละระดับขององค์กรอย่างมาก ส่วน โครงสร้างขององค์กร ก็มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์กร องค์กร มีขนาดใหญ่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานห่างเหินจากผู้บริหารระดับสูง อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่า ตนเองมีความสำคัญน้อย ความห่างเหินดังกล่าวจะก่อให้เกิดบรรยากาศการบริหาร โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลขึ้น

2. แบบของผู้นำ (Leadership patterns) แบบของผู้นำมีหลายแบบที่ใช้กันตาม องค์กรธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำ จะเป็นแรงกดดันในการสร้างบรรยากาศองค์กร และมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงาน และ ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ได้

3. ความซับซ้อนของระบบ (System complexity) หมายถึง จำนวน และลักษณะ ของการเกี่ยวข้องกับระหว่างกันของระบบต่าง ๆ ที่องค์กรนั้นใช้อยู่

4. เป้าหมายและทิศทาง (Goal direction) องค์กรแต่ละประเภท ย่อมมีเป้าหมาย และทิศทางต่างกันไปตามประเภทขององค์กรนั้น เช่น องค์กรธุรกิจย่อมมีเป้าหมายต่อการ มีผลกำไร เป็นต้น

5. ขอบข่ายงานการติดต่อสื่อสาร (communication network) การติดต่อสื่อสาร ของ องค์กรเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะข่ายการติดต่อสื่อสาร จะแสดงให้เห็นถึงสายใย ของการติดต่อ อำนาจในการบริหาร และความสัมพันธ์ของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากระดับบน มาล่างจากระดับล่างขึ้นบน หรือในระดับเสมอกัน จะสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหาร ของแต่ละ หน่วยงานได้

ต่อมา ฮัลปีนและครอฟท์ (Halpin and Croft, 1963 cited by Hoy and Miskel, 1991: 222) ศึกษาพบว่า 1) โรงเรียนมีความแตกต่างที่เด่นชัดในความรู้สึกของเขา 2) แนวคิดในเรื่อง ขวัญ ไม่ใช่ข้อกำหนดในดัชนีของความรู้สึกนี้ 3) อุดมการณ์ของครูใหญ่ที่ถูกมอบหมาย ให้ปรับปรุงโรงเรียนเป็นไปตามความต้องการของคณะครู และ 4) หัวข้อของบรรยากาศองค์กร เป็นความสนใจโดยทั่วไป เขาทั้งสองจึงพัฒนาเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์กรที่มีชื่อเสียงมากที่สุด ซึ่งใช้ในการศึกษานักเบสบอลในโรงเรียนประถมศึกษา โดยพัฒนาแบบสอบถามที่จะแยกปัญหาสำคัญ ของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างครู-ครู และครู-ครูใหญ่ ข้อคำถามมีเกือบ 1,000 ข้อ ซึ่งออกแบบ เพื่อให้ได้คำตอบจากคำถามพื้นฐานที่ว่า ส่วนประกอบอะไรที่เป็นความจริงในโรงเรียนของท่าน

การพัฒนาขั้นสุดท้ายคงเหลือเพียง 64 ข้อ ซึ่งเรียกว่า Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ)

ผู้ตอบแบบสอบถาม จะถูกให้ตอบในขอบเขตคุณลักษณะของโรงเรียน ซึ่งช่องให้เลือกตอบจะเป็นมาตรฐานค่า 4 อันดับ คือ ปรากฏอย่างมาก ปรากฏบางครั้ง ปรากฏบ่อยครั้งและปรากฏถี่มาก แบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงสุดท้าย ถูกนำไปใช้กับโรงเรียนประถมศึกษา 71 แห่ง เทคนิคทางสถิติใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ใน 64 ข้อนั้น จะถูกจัดกลุ่มเป็น 8 ปัจจัย หรือการทดสอบย่อย (subtests) โดยแบ่งอธิบายคุณลักษณะของกลุ่มครู 4 ปัจจัย และอีก 4 ปัจจัย อธิบายองค์ประกอบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างครู-ครูใหญ่ทั้ง 8 กลุ่ม จะ รู้กันในนามของ 8 มิติของบรรยากาศในโรงเรียน (Halpin and Croft cited by Silver, 1983 : 181-186) ได้แก่

พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียน 4 มิติ คือ

1. มิติห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าผู้บริหารบริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับและนโยบายอย่างเคร่งครัด มากกว่าการคำนึงถึงจิตใจของครู การติดต่อกับครูมีการติดต่อกันเป็นส่วนรวมแทนที่จะเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูมีน้อยมาก
2. มิติเน้นผลงาน (Production emphasis) หมายถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหารว่า ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ สั่งการ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ครูต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารโดยเคร่งครัด ปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด
3. มิติผลักดัน (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามที่จะให้ห้องค์กรมีการเคลื่อนไหว ด้วยการผลักดันหรือจูงใจให้คณะครูปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารไม่ใช้วิธีควบคุมตรวจตรา หรือนิเทศโดยตรงแต่ใช้วิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่าง que อื่นจะถือปฏิบัติได้
4. มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ว่าผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูอย่างมีเมตตากรุณา ช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงาน และกิจธุระส่วนตัวของครูแต่ละคนเป็นอย่างดี

พฤติกรรมครู 4 มิติ คือ

5. มิติขาดการติดต่อ (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูมีต่อคณะครูด้วยกันว่าปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานขาดความร่วมมือกัน ทั้งที่ลักษณะงานจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำเป็นหมู่คณะ จึงจะได้ผลงานดี

6. มิติอุปสรรค (Hindrancel) หมายถึง ความรู้สึกของคณะครู ที่มีต่อพฤติกรรม คณะครูว่า คณะครูปฏิบัติหน้าที่โดยขาดความคล่องตัว หรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหาร มอบหมายงานให้มากเกินไป จนทำให้รู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติงานตามมติของคณะกรรมการ และกฎระเบียบอื่น ๆ ที่ครูเห็นว่าไม่จำเป็น และก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากมากกว่าการที่ ผู้บริหารจะอำนวยความสะดวกให้

7. มิติขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครู ว่าได้ปฏิบัติหน้าที่โดยมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความรักในหมู่คณะ เพราะครูได้รับการ ตอบสนองทางสังคม และได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

8. มิติความสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของ คณะครูว่า คณะครูได้ปฏิบัติหน้าที่โดยแสดงออกถึงความสนุกสนาน มีความสัมพันธ์กัน อย่างสนิทสนมยิ่ง แต่อาจไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในงานก็ได้

จากองค์ประกอบทั้ง 8 มิติของบรรยากาศองค์การ ฮัลปินและครอฟท์ได้นำไปสรุป เป็นลักษณะเฉพาะของบรรยากาศองค์การ ได้ 5 แบบคือ (Halpin and Croft cited by Owen, 1991 : 184-186)

1. บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) หมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติงาน ที่ ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญสูง ครูร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี มีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี คณะครูมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน มาก มีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกของโรงเรียน ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ จูงใจให้ครูปฏิบัติงานโดยไม่ใช้การบังคับบัญชาตรวจตราอย่างใกล้ชิด ช่วยเหลือเกื้อกูลครู เป็นอย่างดี ครูกับผู้บริหารมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมาก กฎระเบียบต่าง ๆ สามารถยืดหยุ่นได้ ตามความเหมาะสม ผู้บริหารไม่เน้นผลงานมากนัก แต่ใช้วิธีสร้างภาวะผู้นำให้เกิดในทีมงาน

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหาร ยอมให้ครูมีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม จึงทำให้ครูมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีและมีขวัญสูง ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน งานจึงสัมฤทธิ์ผล แต่ผู้บริหารจะห่างเหินจากครูมาก เพราะจะบริหารงานคล้ายกับบริหารงานธุรกิจ โดยจะวางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติ แต่ไม่ค่อย ควบคุมตรวจตรา เปิดโอกาสให้ครูทำงานตามความสามารถ ไม่เน้นผลงาน ผู้บริหารช่วยเหลือ เกื้อกูลครู ในระดับปานกลาง

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหาร มุ่งผลงานเป็นสำคัญ ควบคุมตรวจตราใกล้ชิด จนครูมีเวลาพบปะสังสรรค์กันน้อย แต่เมื่อได้

ผลงานออกมาดีครูจึงมีขวัญสูง เมื่อครูต่างคนต่างมุ่งที่จะทำงานของตนให้สำเร็จ การประสานงานร่วมมือกันจึงน้อยลง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน ความสนิทสนมกลมเกลียวอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้บริหารเน้นผลงานมาก ครูห่างเหินจากผู้บริหาร ผู้บริหารมักทำตามความคิดเห็นของตน ไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นของครู ผู้บริหารจึงมักลงมือปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างแก่ครูเสมอ การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูอยู่ในระดับต่ำ

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกันอย่างดี แต่ผู้บริหารละเลยต่อการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ทำให้ครูร่วมมือกันทำงานน้อย ผู้บริหารไม่เคร่งครัดในกฎระเบียบ ทำให้รู้สึกว่าการทำงานมีความคล่องตัวมาก ไม่เกิดอุปสรรคในการทำงาน ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่ครูอยู่ในระดับสูง ขวัญของครูอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเหมือนกับเป็นครอบครัวหนึ่ง ทำให้ครูรู้สึกว่า ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครูเสมอ ผู้บริหารใกล้ชิดสนิทสนมกับครูมาก บริหารงานแบบ ไม่มุ่งเน้นผลงาน การประเมินผลงานและการตั้งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อย ไม่พยายามกระตุ้นหรือจูงใจครูให้ทำงาน

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (Paternal Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติของครูอย่างใกล้ชิด แบ่งงานกันทำโดยไม่มีโอกาสประสานงานกัน ทำให้ขาดความสามัคคีและความร่วมมือกันมาก ผู้บริหารจะรวบงานไว้ทำเองเป็นส่วนใหญ่ ครูจึง รู้สึกว่าตนเองมีภาระหน้าที่น้อย ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในระหว่างครูด้วยกันอยู่ในระดับต่ำ ขวัญของครูจึงอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้บริหารควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด วางตารางไว้สำหรับปฏิบัติงาน กับทั้งพยายามโน้มน้าวให้ครูทำงานหนักอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ครูกับผู้บริหารห่างเหินกันมาก และครูรู้สึกว่าผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารมีน้อย

6. บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความพอใจของครู บริหารงานโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้ครูขาดการประสานงานกันขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมาก ครูไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน จึงทำให้ขวัญของครูตกต่ำ ความสนิทสนมระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง จากการที่ผู้บริหารตรวจตราใกล้ชิด ทำให้ครูรู้สึกว่าผู้บริหารห่างเหินจากครูมาก ผู้บริหารมุ่งเน้น ผลงานสูง ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่ครูได้น้อย การช่วยเหลือของผู้บริหารที่มีต่อครู อยู่ในระดับต่ำ

ฮัลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft , 1963) มององค์ประกอบของบรรยากาศองค์การว่า เน้นที่พฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน โดยพฤติกรรมของผู้บริหารจะเน้นถึงท่าทีของผู้บริหารที่แสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนพฤติกรรมผู้ร่วมงานนั้น เน้นที่ท่าทีที่ผู้ร่วมงานแสดงถึงความรู้สึกในการปฏิบัติงานร่วมกัน

นักวิชาการที่สำคัญอีกท่านหนึ่ง ซึ่งให้ความสนใจเรื่องบรรยากาศองค์การ คือ ลิเคิร์ต (Likert, 1967 : 113) เขาได้ศึกษาพฤติกรรมบริหารของผู้บริหาร และมีความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้บริหารก่อให้เกิดระบบบริหารที่แตกต่างกัน โดยเขาถือว่าพฤติกรรมผู้บริหาร 8 มิติ ต่อไปนี้เป็นองค์ประกอบของระบบบริหารหรือบรรยากาศองค์การ (Likert, 1967 : 197-211)

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงใด
 2. สภาพแรงจูงใจ หมายถึงวิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากรให้ทำงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ทั้งที่เป็นสิ่งจูงใจภายนอกและภายใน
 3. ลักษณะกระบวนการติดต่อสื่อสาร หมายถึง สายใยการติดต่อสื่อสารในองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ส่งเสริมความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด
 4. ลักษณะกระบวนการการมีปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน หมายถึงการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด และก่อให้เกิดความหวั่นเกรงหรือความไวเนื้อเชื่อใจกันและกัน
 5. ลักษณะกระบวนการตัดสินใจหมายถึง ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจไว้คนเดียวหรือกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร
 6. ลักษณะของการกำหนดวัตถุประสงค์และการสั่งการ หมายถึงผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสในการร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงานหรือเป้าหมายขององค์การเพียงใด
 7. ลักษณะของกระบวนการควบคุมงาน หมายถึงผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานหรือไม่ มีสายการบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด
 8. มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึงระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมุ่งให้บรรลุผลอยู่ในระดับสูงมากน้อยเพียงใด และบุคลากรได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บริหารหรือไม่เพียงใด
- จากปัจจัยดังกล่าว เขาได้กำหนดระบบบริหารไว้ 4 แบบคือ

1. แบบใช้อำนาจบาตรใหญ่ (Exploitive authoritative) หมายถึง ผู้บริหารเชื่อมั่นใ่วางใจผู้ร่วมงานน้อยมาก แต่จะใช้อำนาจข่มขู่หรือใช้ผลประโยชน์เป็นสิ่งจูงใจผู้ร่วมงาน การทำงานไม่มีความร่วมมือหรือประสานงานกัน ความไม่พึงพอใจหรือความไม่เป็นมิตรต่อกันมีมาก การติดต่อสื่อสารมักเป็นทางเดียวคือ ผู้บริหารสั่งการมายังผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารตัดสินใจเพียงผู้เดียว การบังคับบัญชาเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา

2. แบบพ่อพระ (Benevolent authoritative) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารเช่นเดียวกับระบบที่ 1 แต่ระดับความเข้มข้นน้อยกว่า คือ ผู้บริหารยังคงยึดความคิดเห็นและความต้องการของตนเองเป็นสำคัญ เพียงแต่ใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้ร่วมงานคล้อยตาม

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative) หมายถึงบรรยากาศที่ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว การทำงานจะมีการปรึกษาหารือกัน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นได้บ้าง

4. แบบกลุ่มมีส่วนร่วม (Participative) หมายถึงบรรยากาศที่ผู้บริหารให้ความเชื่อถือและใ่วางใจผู้ร่วมงานอย่างมาก มีการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่ผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อันจะนำไปสู่แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารในองค์การดำเนินไปสองทางคือ นอกจากผู้บริหารสั่งการแล้ว ผู้ร่วมงานยังสามารถเสนอความคิดเห็นของตนได้อย่างเต็มที่ สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานดำเนินไปอย่างดี

ทั้งนี้ลิเคิร์ต (Likert) มีความเชื่อว่า องค์การที่บริหารงานด้วยระบบบริหารใด ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศขององค์การตามระบบบริหารนั้น และมีความเห็นว่าบรรยากาศขององค์การเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาจากบรรยากาศหนึ่งไปสู่อีกบรรยากาศหนึ่งที่ดีกว่าได้ โดยการปรับปรุงและพัฒนาาระบบบริหาร เขาเสนอว่าองค์การที่ยึดติดอยู่กับระบบ 2 อย่างมั่นคงเป็นการสร้างบรรยากาศองค์การที่เป็นเครื่องกีดกันในการเจริญเติบโตและควรพัฒนาไปสู่บรรยากาศแบบระบบ

ในปีต่อมาลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968) ได้พัฒนาและสำรวจเครื่องมือที่ใช้วัดองค์ประกอบในแต่ละส่วนของบรรยากาศขององค์การ เพื่อใช้ศึกษาความแตกต่างระหว่างผลที่จะเกิดกับแรงจูงใจ การนำไปปฏิบัติ และความพึงพอใจ เขาได้เสนอทฤษฎีบรรยากาศองค์การ โดยพัฒนาจากรูปแบบจากทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเซลแลนด์ (McClelland, 1961 cited by Litwin & Stringer, 1968) ซึ่งเชื่อว่าโดยปกติความต้องการที่มีอยู่ในตัวบุคคลมี 2 ประการคือ

ความต้องการสุขสบายและความต้องการปราศจากความเจ็บปวด โดยต่อมาได้ปรับเป็น 3 ประการ คือ

1. ความต้องการเพื่อความสำเร็จ (achievement need) เป็นความต้องการผลสำเร็จ ในสิ่งที่คาดหวังไว้เป็นผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรจะต้องมีความพึงพอใจ ในงานและงานนั้นไม่ยุ่งยากเกินความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากร มีความต้องการที่จะทำงานให้งานสำเร็จได้

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (affiliation need) เป็นความต้องการในการร่วมมือ ของบุคลากร เป็นความผูกพัน ความเป็นมิตรไมตรีและความรู้สึกชอบพอ การยอมรับนับถือ ที่มีต่อกันของบุคลากรในทีมงาน มีการเสียดสี มีความปรารถนาดีในการที่จะให้อภัยกันเมื่อเกิด ความผิดพลาดและมีน้ำใจต่อกัน

3. ความต้องการมีอำนาจ (power need) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการ จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เป็นการแสดงออกของบุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองมีอำนาจ บารมีเป็นที่ยอมรับ อาจเป็นความรู้สึกเหนือผู้อื่น ความพึงพอใจเมื่อมีชัยชนะ หรือการแสดง ความรู้สึกเมื่อผิดหวัง การแสดงความคิดเห็น การให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะรวมทั้งการให้อำนาจ อิทธิพล ในการลงโทษหรือให้ความชอบ การบริหารจัดการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล เหล่านี้เป็นความต้องการด้านอำนาจของบุคลากรทั้งสิ้น

จากแนวคิดทฤษฎีนี้ ได้นำมาพัฒนาทฤษฎีบรรยากาศองค์การ โดยอธิบายว่าระบบ องค์การนั้น จะเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารเกี่ยวข้อง ได้แก่ เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ โครงสร้างของสังคม ภาวะผู้นำ การบริหารงาน กระบวนการตัดสินใจและความต้องการ ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การรับรู้และถือเป็นบรรยากาศองค์การ

ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer 1968) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถใช้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์ มาอธิบายได้ และบรรยายในรูปขององค์ประกอบต่าง ๆ การบรรยายในรูปองค์ประกอบจะทำให้ สามารถนำไปวัดการรับรู้ของสมาชิกในองค์การได้ชัดเจนกว่าการกล่าวถึงบรรยากาศองค์การ โดยรวม เนื่องจากองค์การมีความซับซ้อนทำให้บรรยากาศองค์การมีความหลากหลายและแตกต่างกัน เขาอธิบายถึงการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การแต่ละ ด้านว่า จะมีแรงจูงใจ 3 ด้านคือด้านความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์และด้านอำนาจ ซึ่งแรงจูงใจ เหล่านี้จะมีผลต่อการรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน แต่สามารถนำมา ประเมินหรือวิเคราะห์ให้เห็นถึงภาพรวมของบรรยากาศองค์การนั้นได้

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การของ ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer , 1968) แบ่งเป็น 8 ด้าน ซึ่งความสำคัญของแต่ละด้านมีดังนี้

1. ด้านโครงสร้างกฎระเบียบข้อบังคับ (structure and constraint) เป็นการรับรู้บุคลากรหรือสมาชิกในองค์การ เกี่ยวกับองค์ประกอบโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ สายการบังคับบัญชา กฎระเบียบข้อบังคับ ระบบการปกครอง การบริหารจัดการ การนิเทศ ควบคุม ข้อจำกัดต่าง ๆ ปริมาณและข้อมูลข่าวสารของงาน ความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อความคาดหวัง ทำให้เกิดแรงจูงใจ และมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การได้ บุคลากรที่มีการรับรู้ต่างกัน จะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกันด้วย โครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะระยะห่างระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมากจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การได้

2. ด้านความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคน (emphasis on Individual responsibility) เป็นการรับรู้ของบุคลากรหรือสมาชิกในองค์การ เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่องาน ปริมาณงาน ที่ต้องทำความเข้าใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน ความเป็นอิสระของงานที่รับผิดชอบ การตัดสินใจต่อหนทางที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ การที่บุคลากร มีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับงานและปริมาณของงานที่ต้องทำจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจ ของผู้ปฏิบัติงานในอันที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ บุคลากรมีโอกาสมีส่วนร่วมในงานมาก มีอิสระที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคล ทำให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในงานได้

3. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน (warmth and support) เป็นการรับรู้ของบุคลากรหรือสมาชิกเกี่ยวกับความอบอุ่นและการสนับสนุน คำจูง ช่วยเหลือภายในองค์การ ซึ่งจะช่วยลดความเครียด ความกังวลในการปฏิบัติงาน องค์การที่มีการสนับสนุน ช่วยเหลือ เกื้อกูล กระตุ้นส่งเสริมให้มีความรักความอบอุ่น มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะทำให้บุคลากรในองค์การมีความเข้มแข็ง เป็นมิตรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดความร่วมมือ เกิดทัศนคติที่ดี ไว้วางใจกัน ซึ่งจะมีผลต่อความยึดมั่นในงานและยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ถึงแม้งานที่ทำจะหนัก แต่บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจ และทุ่มกำลังให้กับงานอย่างเต็มที่

4. ด้านการให้รางวัล การตอบแทน (reward and punishment, approval and disapproval) เป็นการรับรู้ของบุคลากร หรือสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทน และการลงโทษโดยเน้นว่าการให้รางวัลตอบแทนดีกว่าลงโทษ เพราะจะช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจด้านความสำเร็จ ลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลว และการให้รางวัลตอบแทน เป็นสิ่งที่บุคลากรชื่นชมมากกว่าการลงโทษ โดยการให้รางวัลตอบแทนต้องมีระบบที่ชัดเจน ยุติธรรมคำนึงถึงงานเป็นหลักจะนำไปสู่บรรยากาศของการยอมรับ ในทางตรงข้ามถ้าการให้รางวัล

ตอบแทนไม่มีระบบที่ชัดเจนหรือขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว จะนำไปสู่บรรยากาศของการไม่ยอมรับ และการลงโทษจะเป็นสัญลักษณ์ของการไม่ยอมรับในพฤติกรรมที่เกิดขึ้นได้เช่นกัน

5. ด้านความขัดแย้งในการปฏิบัติต่อความขัดแย้ง (conflict and tolerance for conflict) เป็นการรับรู้ของบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับ ความขัดแย้งการเผชิญกับปัญหา การต่อสู้แข่งขันของบุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน ความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่ต้องเผชิญอยู่เสมอในการปฏิบัติงาน การอดทน อดกลั้นต่อปัญหา ข้อขัดแย้งและการให้อภัยจะกระตุ้นให้บุคลากรคลายความเครียดในงานได้

6. ด้านมาตรฐานของงาน (performance standards and expectation) เป็นการรับรู้ของบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงานหรือผลงาน และความคาดหวังตามมาตรฐานที่กำหนด ทฤษฎีที่สร้างขึ้นมาจากความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับความสำเร็จ และมาตรฐานการปฏิบัติงานและการตั้งความหวังไว้สูงหรือต่ำเกินไปจะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และก่อให้เกิดการรับรู้ต่อบรรยากาศขององค์กรที่แตกต่างกัน

7. ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจงรักภักดีของกลุ่มในองค์กร (Organizational identity and group loyalty) เป็นการรับรู้ของบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับความจงรักภักดีซื่อสัตย์ของบุคลากรหรือของกลุ่ม ความรู้สึกของความเป็นเจ้าขององค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ค่านิยม เอกลักษณ์เป้าหมายของบุคลากรต่อกลุ่มต่อองค์กร การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน การไม่แยกกันจากกลุ่ม เอกลักษณ์ขององค์กร มิตรภาพ การมีส่วนร่วมต่องานของกลุ่มในองค์กร ซึ่งจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นและบรรยากาศ องค์กรดีขึ้น เกิดความรักความสามัคคีในองค์กร องค์กรมีความแข็งแกร่งมั่นคง

8. ความเสี่ยง และความท้าทาย (risk and risk taking) เป็นการรับรู้ของบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับความเสี่ยงในงาน การบริหารความเสี่ยง แนวทางที่จะปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยง หรืองานที่มีความเสี่ยงและมีความท้าทายต่อความสามารถของผู้ปฏิบัติงานทัศนคติเกี่ยวกับความเสี่ยงในงาน การรับความเสี่ยงที่ปานกลางในความสำเร็จของงาน บรรยากาศองค์กรที่ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความสำเร็จของบุคลากรได้

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรดังกล่าวมาข้างต้นมีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในงานของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของบุคคลและองค์กร ดังนั้นองค์กรควรมีการปรับปรุงพัฒนาบรรยากาศองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่นและองค์กร พึงพอใจในงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบรรยากาศองค์กรคือ

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารควรตระหนักถึงการสร้างบรรยากาศองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ โดยพิจารณาถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การ 3 ประเภท ซึ่งจะแตกต่างกันตามการกระตุ้นของแรงจูงใจ ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การมุ่งความสำเร็จ (achievement-oriented climate) มีลักษณะที่สำคัญคือ

- 1.1 เน้นความรับผิดชอบของบุคคล
- 1.2 มีการคำนวณความเสี่ยงในงาน และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในสังคม
- 1.3 การให้รางวัลและการยอมรับผู้ที่มีการปฏิบัติงานดี
- 1.4 สร้างความประทับใจให้แก่บุคคลที่เป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จในองค์การ

2. บรรยากาศองค์การมุ่งความสัมพันธ์ (affiliation-oriented climate) มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

- 2.1 การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาในทีมงาน และสนับสนุนให้มีการสร้างสัมพันธ์ภายในกลุ่มอย่างเปิดเผยและจริงใจ
- 2.2 ให้การส่งเสริมและสนับสนุนแก่บุคลากรทุกระดับ
- 2.3 ให้ความสำคัญอิสระในงานและจัดโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อนหรือที่มีการบีบบังคับ

น้อย

- 2.4 ให้การยอมรับบุคลากรทุกคนว่าเป็นสมาชิกที่มีความสำคัญต่อกลุ่ม

3. บรรยากาศที่มุ่งการใช้อำนาจ (power-oriented climate) มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

- 3.1 มีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน เช่น กฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- 3.2 ให้มีการยอมรับในบุคลากรที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบและตำแหน่งที่สูงกว่า
- 3.3 กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการในการจัดการกับความขัดแย้งหรือความเห็นที่ไม่ลงรอยกันที่เรื้อรัง

นอกจากนี้ ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) ยังกล่าวว่าบรรยากาศองค์การแบบเผด็จการที่รวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร และพฤติกรรมของบุคลากรถูกควบคุมโดย กฎระเบียบ มาตรฐาน วิธีการที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการจะมีผลต่อการปฏิบัติงานทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานต่ำ มีความคิดริเริ่มน้อย มีทัศนคติต่อกลุ่มเป็นไปในทางลบ และทำให้เกิดความพึงพอใจในงานต่ำ แต่หากบรรยากาศองค์การเป็นแบบมิตรสัมพันธ์

ฉันท์พี่น้อง จะเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ
ในงานสูง มีทัศนคติต่อกลุ่มเป็นไปในทางบวก มีความคิดสร้างสรรค์

จากผลการวิจัยของนักวิชาการ พบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับ
ความพึงพอใจในงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศองค์การที่มีผู้บริหารแสดงออก
ถึงความเอาใจใส่ให้ความสนใจ ห่วงใย เกื้อกูล สนับสนุนต่อบุคลากร จะทำให้เกิดความพึงพอใจ
ในงานของบุคลากรสูงขึ้นได้

เจมส์และ โจนส์ (James and Jones, 1974: 1098-1099) ได้แบ่งองค์ประกอบที่มีอิทธิพล
ต่อบรรยากาศองค์การออกเป็น 5 องค์ประกอบด้วยกันคือ

1. บริบทขององค์การ (Organization context) ในบรรดาองค์ประกอบต่าง ๆ ของ
องค์การ สิ่งที่เกิดขึ้นได้ง่าย คือ ปรัชญาของการบริหาร ซึ่งจะปรากฏออกมาในรูปของเป้าหมาย
วัตถุประสงค์ และพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหาร เช่น ในสถานศึกษาที่เน้นเรื่องการบริหาร
บุคคล ผู้บริหารโรงเรียนจะออกกฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคคล
ค่อนข้างมาก และจะพยายามพัฒนาบรรยากาศที่พึงประสงค์ของบุคลากรขึ้นในสถานศึกษานั้น
อาจจะโดยพยายามจัดบุคลากรให้เข้าทำงานตามความถนัดของแต่ละคนให้มากที่สุด ถ้าหาก
เป็นเช่นนี้ได้ บรรยากาศองค์การก็จะเป็นบรรยากาศที่ดี ทุกคนจะร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้งาน
ขององค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

2. โครงสร้างขององค์การ (Organization structure) เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนให้เห็น
ปรัชญาในการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์การเป็นขอบข่ายที่กำหนดถึงความสัมพันธ์กัน
อย่างเป็นทางการของสมาชิกในองค์การ การกำหนดอำนาจ บทบาทและความสัมพันธ์ของบุคลากร
ในองค์การ ดังนั้นขนาดขององค์การย่อมมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ จะเห็นได้ว่าสถานศึกษา
ที่มีบุคลากร 20 คน สมาชิกย่อมมีความรู้จักคุ้นเคยกันมากกว่าสถานศึกษาที่มีบุคลากร 200 คน
การจัดโครงสร้างขององค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การโดยตรง องค์การที่ผู้บริหารมีความ
ไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานสูง และต้องการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ โครงสร้างองค์การจะมี
สายงานสั้น และแต่ละชั้นก็จะมีคนอยู่มาก ตรงกันข้ามถ้าองค์การใดผู้บริหารต้องการคงอำนาจ
ในการตัดสินใจส่วนใหญ่ไว้ที่ส่วนกลาง จะมีขั้นตอนของสายงานยาว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม
ในการตัดสินใจน้อย บรรยากาศองค์การก็จะเป็นแบบที่ผู้ปฏิบัติงานห่างเหินจากผู้บริหาร

3. กระบวนการดำเนินงาน (Process) ในส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการนั้น ส่วนใหญ่
จะกล่าวถึงรูปแบบของภาวะผู้นำและรูปแบบของการสื่อสาร ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือหรือเป็น
ตัวกลางในการเสนอเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การให้ทุกคนได้ทราบรูปแบบภาวะผู้นำ

ของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นของผู้ปฏิบัติงาน นับว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก เพราะผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นจะเป็นผู้กำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นผู้มอบหมายงาน ประเมินผลงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงาน แปรนโยบายเข้าสู่การปฏิบัติ เสนอการเลื่อนขั้นและเงินเดือนหรือไม่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานนั้น ไม่เป็นแต่เพียงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลธรรมดาเท่านั้น แต่ถือว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนขององค์การ (ผู้บังคับบัญชา) และลูกจ้าง (ผู้ปฏิบัติงาน) ด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังอย่างมากและต้องเลือกกลวิธีในการบริหาร ที่ทำให้บรรยากาศองค์การเป็นไปในทางที่ดี เพราะถ้าหากผิดพลาดขึ้นแล้ว การดำเนินงานขององค์การอาจมีปัญหาได้

4. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ผู้ปฏิบัติงานย่อมชอบบรรยากาศการทำงานที่สงบ สะอาด อยู่ในสภาพที่ปลอดภัย มากกว่าสถานที่ทำงานที่มีเสียงรบกวน สกปรกและเสียงภัย ผลของการวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การ พบว่า นอกจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในสถานที่ปฏิบัติงานแล้ว สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ ขนาด และสถานที่ตั้งของอาคาร ขนาดของเมืองหรือแม้กระทั่งสภาพของอากาศ ยังมีผลต่อบรรยากาศองค์การอีกด้วย สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผลงาน ตลอดจนการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติงานในองค์การ นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อบรรยากาศ เช่น เสียง การตกแต่ง ขนาดของสำนักงาน เป็นต้น

5. ระบบค่านิยมและปทัสถานขององค์การ ระบบค่านิยมที่เป็นทางการขององค์การ มักจะสังเกตเห็นได้ชัด โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบางอย่างของสมาชิกจะได้รับการสนับสนุน แต่พฤติกรรมบางอย่างจะถูกต่อต้าน ระบบค่านิยมขององค์การ สังเกตได้จาก นโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ ในขณะที่เดียวกันในองค์การจะมีระบบค่านิยมที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งยากแก่การสังเกต ทั้งนี้ค่านิยมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก จนทำให้มองว่าองค์การบางองค์การมีลักษณะเป็นแบบอนุรักษนิยม บางองค์การมีลักษณะสร้างสรรค์และก้าวหน้า องค์การที่ปฏิบัติต่อสมาชิกในลักษณะของการยอมรับและเข้าใจ จะทำให้บรรยากาศองค์การแตกต่างไปจากองค์การที่ปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเย็นชา การกระทำทุกอย่างของผู้บริหารองค์การย่อมได้รับการตอบสนองจากผู้ปฏิบัติงานเสมอ

ตัวอย่างเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การทั่วไปที่ไม่ใช่สถานศึกษา ได้รับการพัฒนาโดย เจมส์และเดวิด (James and David , 1972 cited by Cherrington, 1994 : 472) จากสถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยเรียกชื่อเครื่องมือนี้ว่า SOO (Survey of Organization) เป็นเครื่องมือ

ที่พัฒนากว้างกว่าของ ลิเคิร์ต (Likert, 1967) ตัวแปรที่ใช้หารายละเอียดของบรรยากาศมิติต่าง ๆ มี 7 มิติ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การประเมิน การให้รางวัล โครงสร้างองค์การ และการควบคุม

งานวิจัยที่ใช้ SOO ช่วยทำให้ทราบว่าบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ (favorable organization climate) จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และบุคลากรในองค์การได้รับการปรับปรุงคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ตอบแทนสอบถามนี้ภายใต้หัวข้อกลยุทธ์ขององค์การและความเข้าใจองค์การ ทั้งนี้ถ้าข้อความใดมีข้อสังเกต (comment) ก็จะได้รับคำสัมภาษณ์เพิ่มเติม ลักษณะการเลือกตอบ แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนแรก เป็นการถามความบ่อยของสถานการณ์ที่เกิดในองค์การของผู้ตอบโดยใช้มาตรประมาณค่า 5 อันดับ คือ เกิดบ่อยมากที่สุด เกิดบ่อยแต่ไม่มาก เกิดประมาณครึ่งหนึ่ง เกิดน้อย และไม่เคยเกิด

ตอนที่สอง จะต้องตอบในข้อความเดียวกัน จากการที่ผู้ตอบประเมินการบริหารงานในองค์การตนแบบนั้น ผู้ตอบคิดว่ามีความสำคัญระดับใดที่ต้องปรับปรุง โดยใช้มาตรประมาณค่า 4 อันดับ คือ วิกฤตอันดับสูง วิกฤตอันดับกลาง วิกฤตอันดับต่ำ และไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างข้อความ

- บุคลากรทุกระดับมีความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่อภารกิจและเป้าหมายขององค์การ
- บุคลากรไม่มีความเข้าใจอย่างแท้จริง หรือแสดงความเต็มใจที่จะช่วยทำให้งานต่าง ๆ

บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การต้องการ

อย่างไรก็ตาม เจมส์ (James) และเดวิด (David) ได้สรุปว่า ตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดองค์การ โดยเครื่องมือ สสำรวจองค์การ (SOO) มี 10 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

ตัวบ่งชี้บรรยากาศองค์การ 6 ตัว คือ

1. ความพร้อมของเทคโนโลยี (Technological readiness)
2. ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Human resource primacy)
3. การไหลของติดต่อสื่อสาร (Communication flow)
4. สภาพการจูงใจ (Motivation conditions)
5. การตัดสินใจ (Decision-making practices)
6. อิทธิพลของระดับต่ำกว่า (Lower-level influence)

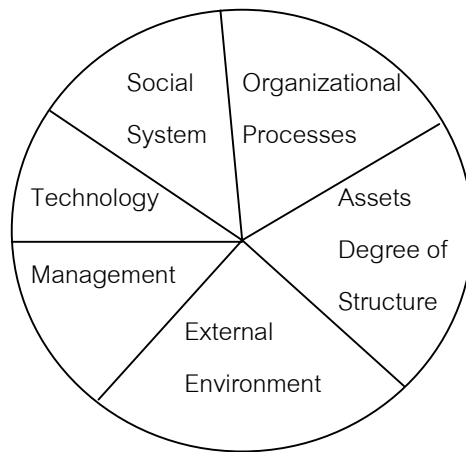
สำหรับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มี 4 ตัว คือ

7. การให้การสนับสนุน (Support)

- 8. การเน้นเป้าหมายของงาน (Goal emphasis)
- 9. ความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน (Work facilitation)
- 10. การสร้างทีมงาน (Team building)

นอกจากนี้ คอตเตอร์ (Kotter, 1978 cited by Plunkett and Attner, 1992 : 416-419)

ซึ่งกล่าวว่าแต่ละองค์การจะมีบุคลิกภาพ หรือบรรยากาศเฉพาะของตัวเอง แต่ถ้ามองส่วนประกอบพื้นฐานจะพบว่าเหมือนกัน โดยเสนอว่าส่วนประกอบพื้นฐานเปรียบเหมือนชิ้นพาย (pie) 7 ชิ้น ที่วางอยู่ในถาดกลม แต่ละส่วนมีผลต่อบรรยากาศขององค์การ และจะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ไม่มีส่วนใดที่จะเป็นอิสระในตัวเอง เพราะเมื่อนำแต่ละส่วนมาประกอบกันจะเป็นบุคลิกภาพ หรือบรรยากาศขององค์การ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 2.1 ส่วนประกอบพื้นฐานที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์การ

ORGANIZATIONAL CLIMATE

ที่มา: Kotter, J. P. (1978) *Organizational Dynamics Diagnosis and Intervention*.

MA: Addison-Wesley, 9-22.

จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่า ส่วนประกอบของบรรยากาศขององค์การมี 7 ด้านใหญ่ ๆ ซึ่ง คอตเตอร์(Kotter) ให้รายละเอียดของแต่ละด้านไว้ดังนี้

1. การดำเนินงานขององค์การ (Organizational processes) หมายถึง วิธีการที่องค์การ ใช้ดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการพัฒนาผลผลิต ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการอธิบายบรรยากาศขององค์การ เพราะเป็นสิ่งที่มองเห็นได้มากที่สุด

2. ระดับของโครงสร้างองค์การ (Degree of structure) หมายถึงจำนวนและชนิดของการออกแบบงาน โครงสร้างขององค์การ ระดับการบังคับบัญชา กฎข้อบังคับต่าง ๆ วิธีปฏิบัติ และมาตรฐานงาน

3. ทรัพยากรขององค์การ (Assets) หมายถึง ขนาดและคุณลักษณะภายในต่าง ๆ ขององค์การ เช่น จำนวนบุคลากร เครื่องจักรกล ห้องทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ สถานที่และการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็นเพราะถ้าขาดสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีหรือไม่ดีขององค์การได้

4. ระบบสังคม (Social system) หมายถึง ปทัสถาน และค่านิยมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในแง่อำนาจ ความผูกพัน และความไว้วางใจ ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศองค์การ

5. เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง เทคนิคสำคัญ ๆ ที่บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน ระดับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ

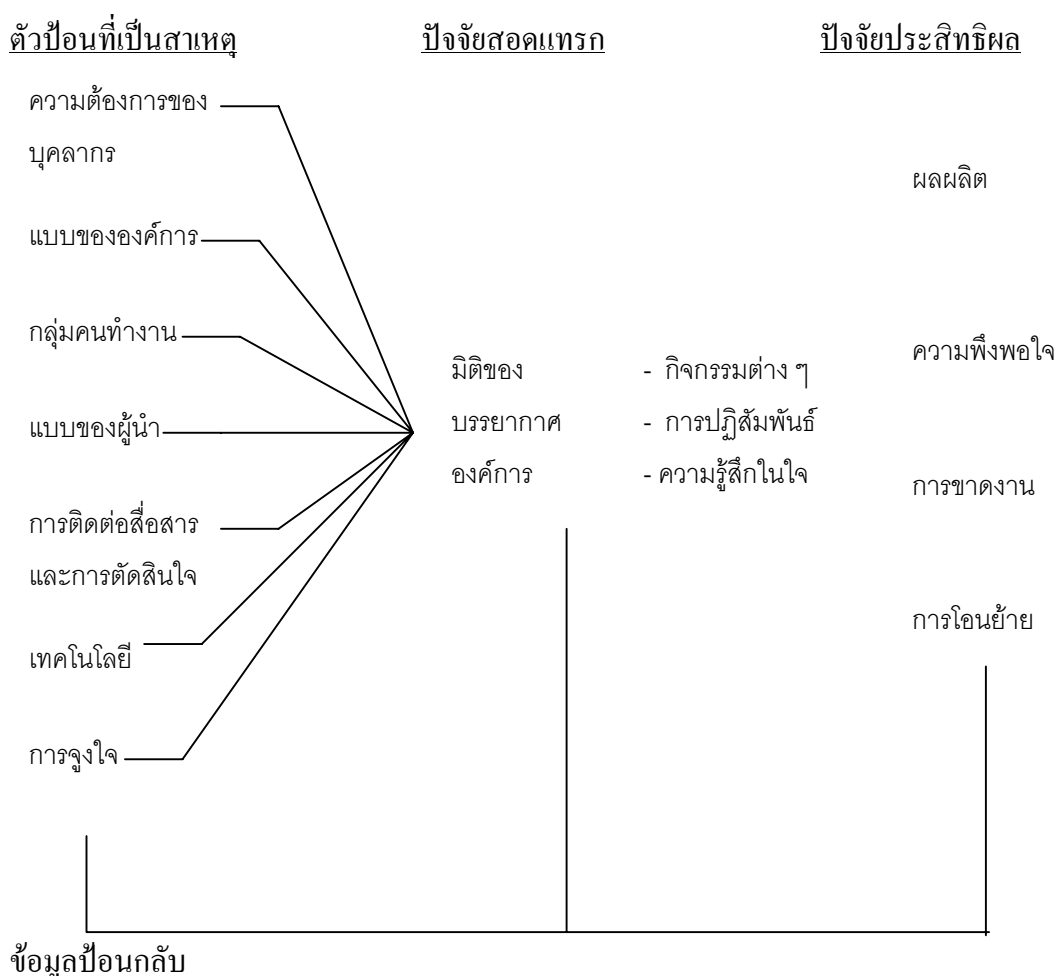
6. การบริหารจัดการ (management) หมายถึง การปฏิบัติที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ ได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ ภาวะผู้นำ คุณลักษณะของสมาชิกในองค์การ การควบคุม และการจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่กระทบต่อบรรยากาศในองค์การ

7. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External environment) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร เงิน วัสดุอุปกรณ์ การตลาด ผู้คุมกฎ และสมาคมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตและการบริการขององค์การ รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจ การเมืองและประชากรในพื้นที่

อย่างไรก็ตาม เดวิส (Davis, 1981 : 105) ได้กล่าวไว้ว่าทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างต้องการบรรยากาศที่ดีขององค์การ เพื่อที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้เขาได้ระบุไว้ว่าบรรยากาศองค์การที่ดีนั้นจะต้องมีองค์ประกอบ คือ 1) คุณภาพของผู้นำ 2) ปริมาณของความไว้วางใจ 3) การสื่อสารที่เป็นทั้งทางลงล่าง และขึ้นสู่เบื้องบน 4) ความรู้สึกที่ว่างานที่ทำเป็นประโยชน์ 5) ความรับผิดชอบ 6) ความยุติธรรมในการได้รับรางวัล 7) ได้รับความกดดันจากงานอย่างเหมาะสม 8) โอกาสที่ได้รับ 9) การควบคุมอย่างมีเหตุผล โครงสร้างระบบราชการ และ 10) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม กิบสัน ไอแวนเซริช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancerich, and Donnelly, 1973 : 327-328) กล่าวว่าถ้าแนวคิดของบรรยากาศองค์การจะช่วยทำให้เข้าใจพฤติกรรมในองค์การได้ดีกว่า ก็ควรผสมผสานแนวคิดต่างๆ ของการบริหารกับพฤติกรรมองค์การเข้าด้วยกัน

เขาจึงพยายามผสมผสานแนวคิดของลิเคอร์ท์ (Likert , 1967) เรื่องแบบแผนใหม่ของการบริหาร (New Patterns of Management) กับแนวคิดของ ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer,1986) เรื่องแรงจูงใจและบรรยากาศองค์การ (Motivation and Organizational climate) โดยใช้บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยแทรก (Interventing factor) ระหว่างตัวป้อนที่เป็นสาเหตุ (Causal inputs) และ ปัจจัยประสิทธิผล (Effectiveless factors) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2.2 รูปแบบการผสมผสานของระบบ บรรยากาศ และปัจจัยประสิทธิผล
 ที่มา : Gibson. J.,Ivancevich. J. M. and Donnelly, J. H (1973) *Oragnization Behavior, Structure,Processes.* Texas : Business Publications, 328.

3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

การประเมินประสิทธิผลองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เชียร์ริงตัน (Cherrington, 1989) กล่าวว่าองค์กรจะดำรงอยู่ได้ต้องมีผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประสิทธิผลจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นถ้าปราศจากการประเมินประสิทธิผลแล้วจะไม่อาจทราบได้ว่าการปฏิบัติการกิจขององค์กรเป็นอย่างไร

ภรณ์ มหานนท์ (2529 : 2) กล่าวว่าคำว่าประสิทธิผลยังมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากัน สำหรับนักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิเคราะห์ทางการเงิน คำว่าประสิทธิผลองค์กรจะมีความหมายเดียวกับผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุนสำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิต ประสิทธิผลมักหมายถึงคุณภาพหรือผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ ส่วนนักวิทยาศาสตร์ การวิจัยประสิทธิผลอาจตีความในรูปของจำนวนสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ขององค์กร และถ้าเป็นนักสังคมสงเคราะห์ ประสิทธิผลจะหมายถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากแนวคิดข้างต้นจะเห็นได้ว่า ประสิทธิผลองค์กรจะเกี่ยวพันกับผลของงาน ที่องค์กรพึงประสงค์ หรือหมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

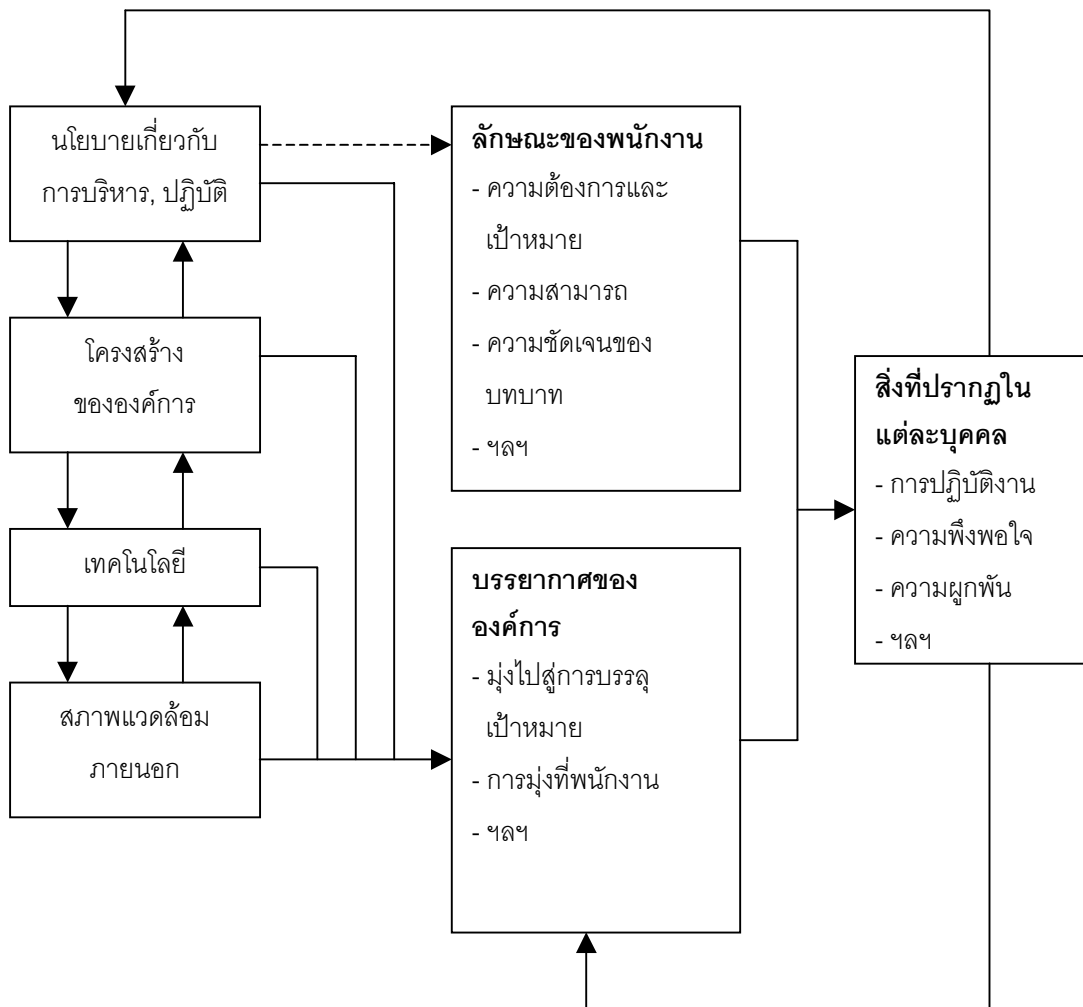
สเตียร์ (Steers ,1977 : 104) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรสำคัญ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยจำแนกเป็น 4 ประเภท

1. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ เช่น การกำหนดเป้าหมาย ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจ เป็นต้น ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลองค์กร เพราะเกี่ยวข้องกับลักษณะของบุคคลในองค์กร ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้

2. ลักษณะขององค์กร หมายถึงลักษณะของโครงสร้างองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่และตัวบุคคลในองค์กร ตลอดจนขนาดขององค์กร ซึ่งในลักษณะขององค์กรนั้นมีองค์ประกอบในเรื่อง การกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะทาง ความเป็นทางการ ช่วงการบังคับบัญชา และขนาดขององค์กรหรือหน่วยงาน

3. ลักษณะของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร

4. ลักษณะของสภาพแวดล้อม ซึ่งมีทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 2.3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร

ที่มา : Steers, R. M. (1977) *Organizational Effectiveness: A Behavioral*. California: Goodyear, 104.

นอกจากนี้ สเตียร์ (Steers , 1977 : 391-407) ยังกล่าวว่าบรรยากาศองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน นั่นคือต้องปรับปรุงตัวแปรตัวที่มีผลต่อบรรยากาศในองค์กร โดยเสนอไว้ 6 ประการด้วยกันคือ

1. โครงสร้างของงาน (Task structure) โดยการสำรวจความรู้สึกนึกคิดของพนักงานเกี่ยวกับโครงสร้างการทำงานว่าเป็นอุปสรรคต่อความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ เช่น การรวม

อำนาจของผู้บังคับบัญชา ระบบงบประมาณที่ค่อนข้างเข้มงวด กฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่น ขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากเป็นต้น

2. ระบบรางวัลตอบแทน (Reward system) มีความยุติธรรมและเพียงพอหรือไม่
3. ความเป็นอิสระ (Autonomy) มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพียงใด
4. ความอบอุ่นและการได้รับการสนับสนุน (Warmth & Support) ได้รับความองค์การและหัวหน้าเพียงใด
5. การยอมรับในการขัดแย้ง (Tolerance of conflict) ความคิดเห็นของสมาชิกที่แตกต่างกัน องค์กรสามารถรับได้หรือไม่

6. ความรักในหมู่คณะ (Esprit) มีมากน้อยเพียงใด

ส่วนกิล (Goel, 1981 : 197-198) เสนอว่าบรรยากาศองค์การมีผลกระทบต่อบุคคลที่ทำงานในองค์กร 5 ทาง ได้แก่

1. การแบ่งงานระหว่างสมาชิก : โดยให้งานเฉพาะกับพนักงานแต่ละคน มีการจำกัดและเข้มงวดในการติดตามการทำงาน
2. การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติ : โดยการให้พนักงานทำงานตามรายละเอียดในคู่มือปฏิบัติ
3. การส่งต่ออำนาจการตัดสินใจ : โดยการส่งต่ออำนาจการตัดสินใจทั้งในระดับลงล่าง ขึ้นบน และตามขวาง
4. การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร
5. การอบรมสั่งสอนเพื่อให้สมาชิกซึมซาบ : โดยการจัดให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ความซื่อสัตย์

ดังนั้น เพื่อให้แน่ใจว่าบรรยากาศองค์การมีประสิทธิภาพ ควรปรับปรุงบรรยากาศโดย

1. กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
2. จัดระบบของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม
3. มอบอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม
4. กำหนดชั้นการบังคับบัญชาให้สั้น
5. กำหนดขีดชั้นของหน้าที่สายงานหลัก และสายงานปรึกษาที่ชัดเจน
6. จัดช่วงการบังคับบัญชาอย่างถูกต้อง
7. จัดสภาวะการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

8. การติดต่อสื่อสารชัดเจน

4. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แอนเดอร์สัน (Anderson , 1964 : 9) ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมินเนโซตาจำนวน 81 แห่ง พบว่า บุคลิกภาพของผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน แต่สถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และจำนวนครูในโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน

คุก (Cook, 1966 : 345.A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 303 คนในรัฐนิวเจอร์ซีย์ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา และเมื่อพิจารณาขนาดพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีบรรยากาศแจ่ม โรงเรียนขนาดใหญ่มีบรรยากาศซึมเซา

แมคลอยด์ (Mcleod ,1969 : 2295 – A) ศึกษาบรรยากาศในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐโคโรราโด กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่จำนวน 1,120 คน ผลการศึกษาพบว่า จำนวนครูมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนที่มีครูน้อยจะมีบรรยากาศแบบเปิด ส่วนโรงเรียนที่มีจำนวนครูมากจะมีบรรยากาศแบบปิด อาจารย์ใหญ่เพศหญิงมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศแบบเปิดมากกว่าอาจารย์ใหญ่เพศชาย อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์เป็นอาจารย์ใหญ่และเคยเป็นครูมาก่อน โดยอยู่ในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ตั้งแต่ 7 ปีขึ้นไปมีแนวโน้มที่จะมีบรรยากาศแบบเปิด ครูที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไปรับรู้ว่ามีบรรยากาศองค์การแบบเปิด ส่วนครูที่มีอายุน้อยกว่า 35 ปีรับรู้ว่ามีบรรยากาศองค์การแบบปิด แตกต่างจากการศึกษาของคัมมิงส์ (Cummings , 1975 : 67 - A) ที่ศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยม ผลการศึกษาพบว่าโรงเรียนที่บรรยากาศแบบเปิดจะมีครูที่มีประสบการณ์ทางการสอนน้อยกว่าครูที่มีประสบการณ์ทางการสอนมาก นอกจากนี้ยังพบว่า อายุ การอบรม ประสบการณ์ทางการสอน สัญชาติ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และพบว่าในโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบปิดมีครูผิวดำน้อยกว่าครูผิวขาว

แบคคัส (Baccus ,1979 : 6559 – A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับบรรยากาศองค์การ กลุ่มตัวอย่างเป็นคนปกติ 11 คน และหัวหน้าภาควิชา 67 คน เป็นเพศชายทั้งหมด ผลการศึกษาพบว่าไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และระดับชั้นของสายการบังคับบัญชากับการรับรู้บรรยากาศองค์การ และพบว่าลักษณะโครงสร้าง

และสภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรที่ทำให้บรรยากาศองค์การของสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างจากองค์การธุรกิจและระบบโรงเรียนรัฐบาลเมื่อนำมาเปรียบเทียบกัน

จะเห็นได้ว่าผลการศึกษาบรรยากาศองค์การที่เกี่ยวกับลักษณะประชากรและลักษณะหน้าที่การปฏิบัติงานยังมีความหลากหลายในการสรุปผล แต่ส่วนใหญ่พบว่าพฤติกรรมผู้นำมีผลในการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี ส่วนการศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลที่พบคือ การศึกษาของกิบสัน ไอแวนซ์ริช และดอนเนลลี (Gribson, Ivancevich and Donnelly, 1973) ที่ศึกษาการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานงานในโรงพยาบาลขนาด 460 เตียง โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของฮัลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft, 1966) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารทางการแพทย์และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์โรค และการศึกษาของไลออนและไอแวนซ์ริช (Lyon and Ivancevich, 1974) ที่ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานในโรงพยาบาลทบวงมหาวิทยาลัยในพยาบาลวิชาชีพและผู้บริหารรวม 134 คน พบผลการศึกษามือหนึ่งคือบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจงานของบุคลากรแตกต่างกัน

การศึกษาที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ ในช่วงต่อมา (ค.ศ.1989 – ปัจจุบัน) ก็ยังคงเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การเป็นส่วนใหญ่ แต่เริ่มมีการมองบริบทองค์การมากขึ้น สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่พบในระยะหลังๆมีดังนี้

เลวี (Levy, 1989 : 1509) ได้ทำการวิจัยเพื่อตรวจสอบบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความพึงพอใจในงานของผู้บริหารระดับกลาง 433 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนความพอใจในงาน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านสถาบัน คือ การติดต่อสื่อสาร โครงสร้างองค์การ บรรยากาศการปกครอง โอกาสได้รับการพัฒนา และความเอาใจใส่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 2) ปัจจัยด้านตำแหน่ง ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความมีอิสระในการทำงานตามตำแหน่ง สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน เงินเดือน / ผลประโยชน์และประสิทธิผลในวิชาชีพ

ในปีต่อมา มีงานวิจัยที่ให้ผลสอดคล้องกัน คือ งานวิจัยของ บราวน์ (Brown, 1990 : 3915) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างการสนับสนุนของบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำของผู้เทศ และภาวะผู้นำของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานต่อการปฏิบัติงาน และต่อการคงอยู่ในงาน ในพยาบาล 272 คน ที่ปฏิบัติงานในแผนก ไอ .ซี .ยู จากโรงพยาบาลในประเทศอเมริกา โดยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำของผู้เทศมีอิทธิพลต่อความความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานมาก ส่วนภาวะผู้นำ

ของเพื่อนร่วมงานมีผลกระทบเล็กน้อยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเช่นเดียวกันเมื่อบอสซ์กา (Bauschka, 1990 : 52) ได้ทำการวิจัยเพื่อพยากรณ์ผลกระทบของบรรยากาศองค์การในมิติของการมีส่วนร่วมในโปรแกรมพัฒนาอาจารย์ กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาล 235 คน จากวิทยาลัยขนาดกลางของรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การด้านการติดต่อสื่อสาร การให้รางวัล การตัดสินใจสั่งการ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ สามารถทำนายระดับการมีส่วนร่วมในการจัดโปรแกรมพัฒนาอาจารย์ ส่วนจำนวนปีที่สอนเพศ ตำแหน่ง และการสอนตั้งแต่ 2 สาขาขึ้นไป เป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อการทำนายในด้านคุณลักษณะของอาจารย์ นอกจากนี้กริสบี (Grigsby, 1991) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านอิทธิพลของโครงสร้างขององค์การในอาจารย์โรงเรียนพยาบาลที่มีโครงสร้างการบริหารแบบระบบราชการและระบบวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่าโครงสร้างขององค์การมีความสัมพันธ์กับความเป็นอิสระการกีดกันในงานและการควบคุมในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จะเห็นได้ว่างานวิจัยในต่างประเทศ ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาโดยใช้เครื่องมือซึ่งคัดแปลงจาก OCDQ ของฮัลปิ้นและครอฟท์ (Halpin and Croft, 1966) เป็นส่วนใหญ่ และเครื่องมือ POC ของลิเกิร์ต (Likert, 1967) ในบางเรื่อง ต่อจากนี้จะขอนำเสนองานวิจัยในประเทศไทย เพื่อให้เห็นแนวคิดและวิธีการ ที่อาจมีความเหมือนหรือแตกต่าง

บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ของบุคลากรต่อสิ่งแวดล้อมในการ ปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บริหารทราบถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารของตนทราบถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติต่อนโยบายการปฏิบัติของผู้บริหารและความต้องการการได้รับสิ่งกระตุ้นหรือแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติจากผู้บริหาร เป็นตัวชี้วัดที่ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ เพื่อนำผลที่ได้มาหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางาน โดยคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดความต้องการของผู้ปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาในประเทศไทย มีการวิจัยที่ศึกษาถึงพฤติกรรมผู้บริหาร เช่นการศึกษาของ เจิมจันทร์ เดชปิ่น (2533) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และบรรยากาศองค์การในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเจอร์ กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล พยาบาลประจำการจำนวน 703 คน ผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การในฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง และบรรยากาศองค์การในฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการมีความแตกต่างกันตามพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้ผลการ

ศึกษาเช่นเดียวกันกับการศึกษาของ ชีระภัทร ประสมสุข (2539) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรมกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้บริหาร LBDQ (Leader behavior description questionnaires) และแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ OCDQ (Organization climate description questionnaires) ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ในระดับปานกลาง บรรยากาศการของโรงเรียนเป็นแบบสนับสนุน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศของโรงเรียนในมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปราณีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับมิติอุปสรรค และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านมิติขวัญ มิติสัมพันธ์ มิติมุ่งงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติ กรุณาปราณี และมีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับบรรยากาศของโรงเรียนด้านมิติอุปสรรค และจากการศึกษาของ เพชรรัตน์ สุวรรณชนานนท์ (2541) ที่ศึกษาบรรยากาศองค์การของกลุ่มงานเวชกรรมสังคมในโรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์จำนวน 92 แห่ง ในหัวหน้ากลุ่มงานเวชกรรมสังคมและข้าราชการที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานเวชกรรมสังคมจำนวนทั้งสิ้น 1,108 คน เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ (OCDQ) และแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ) ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ ผู้นำที่มีระดับคะแนนพฤติกรรมแบบมิติกิจสัมพันธ์และแบบมิติสัมพันธ์ภาพสูงมีส่วนของบรรยากาศองค์การที่มีแนวโน้มแบบแจ่มใส แต่ผู้นำที่มีระดับคะแนนพฤติกรรมผู้นำแบบมิติกิจสัมพันธ์และแบบมิติสัมพันธ์ภาพต่ำมีส่วนของบรรยากาศองค์การแบบซึมเศร้า จะเห็นได้ว่าผลการศึกษาที่ได้เป็นไปในแนวทางเดียวกันในขณะที่กลุ่มตัวอย่างและเครื่องมือที่ใช้มีความแตกต่างกัน

ชนิษฐา กุลกฤษญา (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข พบว่าบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลศูนย์โดยรวมอยู่ในระดับดี และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลศูนย์วัดจากการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีต่อองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ 4 องค์ประกอบ คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านกระบวนการที่ใช้ในองค์การ ด้านพฤติกรรมของผู้นำ และด้านพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน และการศึกษาของทริยาพรรณ สุภามณี

(2541) ที่ศึกษาความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งและการรับรู้คุณค่าในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพจำนวน 276 คน ผลการศึกษาพบว่า มีระดับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพที่พบบ่อยที่สุดคือ การที่บุคลากรมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน และพบว่ามีการจัดการกับความขัดแย้งโดยใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้งบ่อยที่สุด และพบว่าความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้คุณค่าของงาน ซึ่งอรุณ รัชธรรม (2532: 245) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของแต่ละคนคน การวัดบรรยากาศองค์การต้องคำนึงถึงบรรยากาศองค์การในด้านความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจในงาน ปริมาณงาน ปริมาณของคนทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจ

เจนนารา สิทธิเหรียญชัย (2541) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความผูกพันในงานของอาจารย์โรงพยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้แบบสอบถามตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968) กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลจำนวน 265 คน ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมและรายด้านของวิทยาลัยพยาบาลตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดบริการสุขภาพให้แก่ประชาชน กระทรวงสาธารณสุขต้องมีการปรับบทบาทภารกิจ และโครงสร้างกระทรวงสาธารณสุข โรงพยาบาลต้องผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ทำให้การศึกษาบรรยากาศองค์การมีการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพมากขึ้นเช่น การศึกษาของ ปัทมา ยิ้มพงศ์ (2542) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการบริหารคุณภาพโดยรวมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสิงห์บุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ประธาน เลขานุการ และสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคุณภาพที่มีการนำเสนอผลงานในปีงบประมาณ 2539-2541 จำนวน 253 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามบรรยากาศองค์การของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and stringer, 1968) และแบบวัดพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีระบบสี่ของลิเกิร์ต (Likert, 1967) ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง การมีส่วนร่วมทัศนคติ พฤติกรรมผู้นำ บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการบริหารคุณภาพโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) และตัวแปรที่สามารถทำนายการยอมรับการบริหารคุณภาพโดยรวมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสิงห์บุรีเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ทัศนคติ ตำแหน่ง บรรยากาศองค์การ เพศ การมีส่วนร่วม อายุ โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 58.9 และการศึกษาของ สุรียา ทวีกุล (2544) ที่ศึกษาบรรยากาศองค์การหลังได้รับการรับรองคุณภาพ

โรงพยาบาลตามการรับรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลเชิงรายนุเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลเชิงรายนุเคราะห์ ทั้งหมด 383 คน ใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การของ ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and stringer , 1968) ผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การหลังได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลตามการรับรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลเชิงรายนุเคราะห์โดยรวมอยู่ในระดับกลาง บรรยากาศองค์การหลังการได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลตามการรับรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลเชิงรายนุเคราะห์ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านการให้รางวัล ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง

ในขณะเดียวกันเมื่อมีการคำนึงถึงคุณภาพงาน ความเป็นวิชาชีพในการปฏิบัติงานก็เริ่มมีบทบาท ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มที่เป็นวิชาชีพมีลักษณะที่สำคัญคือ ต้องทำงานในรูปแบบที่มีพื้นฐานการให้บริการ มีจริยธรรมของวิชาชีพ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับความเป็นปัจเจกบุคคล สังคม ซึ่งความเชื่อถือไว้วางใจขึ้นอยู่กับกฎหมายวิชาชีพที่กำหนด มีจุดมุ่งหมายในการดำรงไว้ซึ่งความเป็นวิชาชีพ และความเชื่อถือที่ได้มาจากทักษะความรู้ความชำนาญที่ต้องใช้เวลาในการฝึกฝนนาน (Comings, T. G. and Worley, C. G., 2002: 283) ซึ่งความเป็นวิชาชีพทำให้เกิดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ และการมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งจากการศึกษาของสายสมร พิทักษ์อยู่ (2543) ได้ทำการศึกษายบรรยากาศองค์การกับความเป็นวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขต 8 กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ 335 คน โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของคอตเตอร์ (Kotter, 1978) ผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การโดยรวมคือด้านทฤษฎี ด้านการให้บริการแก่ชุมชน ด้านการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง และการศึกษาต่อเนื่อง ด้านการวิจัย ด้านการมีอิสระในการปกครองตนเอง ด้านการมีส่วนร่วมกับองค์กรวิชาชีพ ด้านการเผยแพร่ผลการสื่อสาร และด้านการยึดมั่นต่อจรรยาบรรณวิชาชีพไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นวิชาชีพของพยาบาล

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ แม้ว่าจะเป็นการวิจัยขั้นพื้นฐานในการพัฒนางาน แต่การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การที่เกิด เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยในการวิเคราะห์หาความแตกต่างของบรรยากาศองค์การที่เป็นอยู่กับบรรยากาศองค์การที่คาดหวัง เพื่อนำไปสู่การวางแผนให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ควรจะเป็น และนำแผนที่วางไว้ไปลงสู่การปฏิบัติ จนกระทั่งรวมถึงการประเมินผลที่ได้ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีในองค์กรต่อไป เช่นการศึกษาของ สุพิศ

ประสพศิลป์ (2540) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก องค์การ ระบบสังคม ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานขององค์การ ทรัพยากรของ องค์การ และ แรงจูงใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีผลต่อบรรยากาศ องค์การแบบเป็นทีมมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านระบบสังคม การศึกษาของ เพชรรัตน์ สุวรรณชนานนท์ (2541) ที่ศึกษาบรรยากาศองค์การของกลุ่มงานเวชกรรมสังคมในโรงพยาบาล ทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์ ในหัวหน้ากลุ่มงานเวชกรรมสังคมและข้าราชการที่ปฏิบัติงานใน กลุ่มงานเวชกรรมสังคมพบว่า ลักษณะประชากรและปัจจัยทางสังคมของหัวหน้า กลุ่มงาน เวชกรรมสังคมไม่มีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ ลักษณะองค์การของกลุ่มงาน เวชกรรมสังคมที่มีข้าราชการจำนวนน้อยมีแนวโน้มมีบรรยากาศแจ่มใส และข้าราชการของกลุ่ม งานเวชกรรมสังคมจำนวนมากมีแนวโน้มมีบรรยากาศแบบซึมเซา และการศึกษาของอำพัน ชุ่มโพธิ์ (2544) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการตำรวจใน โรงเรียนนายร้อยตำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการตำรวจในโรงเรียน นายร้อยตำรวจชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวนจำนวน 248 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการตำรวจ ในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ได้แก่ เพศ และหน่วยงานที่สังกัด โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายรับรู้บรรยากาศองค์การดีกว่ากลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นเพศหญิง กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกองบังคับการปกครองรับรู้บรรยากาศองค์การใน ระดับสูงสุด และกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกองบังคับการวิชาการมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับ ต่ำสุด ปัจจัยเชิงจิตวิทยาที่มีความสัมพันธ์ การรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการตำรวจใน โรงเรียนนายร้อยตำรวจ ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต่อการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารภายใน หน่วยงาน และบุคลิกภาพ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำสูง กลุ่มตัวอย่างที่มี ทักษะคิดต่อการปฏิบัติงานดี กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานดี และกลุ่มตัวอย่างที่มีบุคลิกภาพดีมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับสูงสุด

จะเห็นได้ว่างานวิจัยในระยะหลังเริ่มมีการศึกษาบรรยากาศองค์การใน โรงพยาบาล มากขึ้น โดยเริ่มจากการศึกษาในหน่วยงานหรือการศึกษาเฉพาะในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานหรือกลุ่มวิชาชีพต่างๆ การศึกษาบรรยากาศองค์การในระดับโรงพยาบาลที่เป็นการศึกษา ในทุกกลุ่มประชากรทั้งหมดของโรงพยาบาลยังพบน้อยมาก นอกจากจะยังไม่พบการศึกษา บรรยากาศองค์การในทุกกลุ่มประชากรทั้งหมดของโรงพยาบาลในระดับโรงพยาบาลทั่วไปแล้ว ยังพบว่าผลการวิจัยที่ศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับกลุ่มลักษณะประชากรด้าน อายุ เพศ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่ได้ยังมีความหลากหลายและแตกต่างกัน

ในแต่ละการศึกษา และการศึกษาในกลุ่มลักษณะหน้าที่ในการปฏิบัติงานต่างๆด้าน กลุ่มภารกิจ ตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ลักษณะกลุ่มวิชาชีพ และระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ยังไม่ครอบคลุม โดยเฉพาะยังไม่พบการศึกษาที่ศึกษาบรรยากาศองค์กรในแต่ละกลุ่มภารกิจ ซึ่งถือเป็นโครงสร้างที่ปฏิรูปใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาบรรยากาศองค์กรในระดับโรงพยาบาลในทุกกลุ่มที่กล่าวมา โดยการศึกษาเปรียบเทียบนั่นคือการค้นหาปัญหาที่อาจมีผลต่อบรรยากาศองค์กร ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

5. โครงสร้างใหม่ของกระทรวงสาธารณสุขเพื่อคนไทย

(กระทรวงสาธารณสุข สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ 2547)

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ เนื่องจากโครงสร้างองค์การหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันมีบทบาทภารกิจที่ซ้ำซ้อน หน่วยงานกระจัดกระจาย และการบริหารนโยบายหลายเรื่องขาดเอกภาพและสิ้นเปลือง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิรูประบบราชการให้เป็น "ราชการยุคใหม่" เพื่อให้สามารถเอื้อต่อการบริหารประเทศภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง กระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบสุขภาพของไทยในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน นับตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 มาตรา 82 ซึ่งบัญญัติให้รัฐต้องจัดและส่งเสริมการสาธารณสุขให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดบริการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพไปสู่องค์กรท้องถิ่น การปฏิรูประบบสุขภาพแห่งชาติที่เน้นการสร้างสุขภาพนำหน้าการซ่อมสุขภาพ นโยบายรัฐบาลในการจัดบริการสุขภาพให้แก่ประชาชนไทยได้หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า รวมทั้งสภาพปัญหาสุขภาพของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้กระทรวงสาธารณสุขต้องมีการปรับบทบาทภารกิจ และโครงสร้างกระทรวงสาธารณสุข โดยมีเป้าหมายที่สำคัญเพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพแข็งแรง ทั้งร่างกายและจิตใจ มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของประเทศ โดย

5.1 กำหนดวิธีการทำงาน ดังนี้

5.1.1 หน่วยนโยบายและอำนาจการของกระทรวงจัดรวมไว้ในสำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข

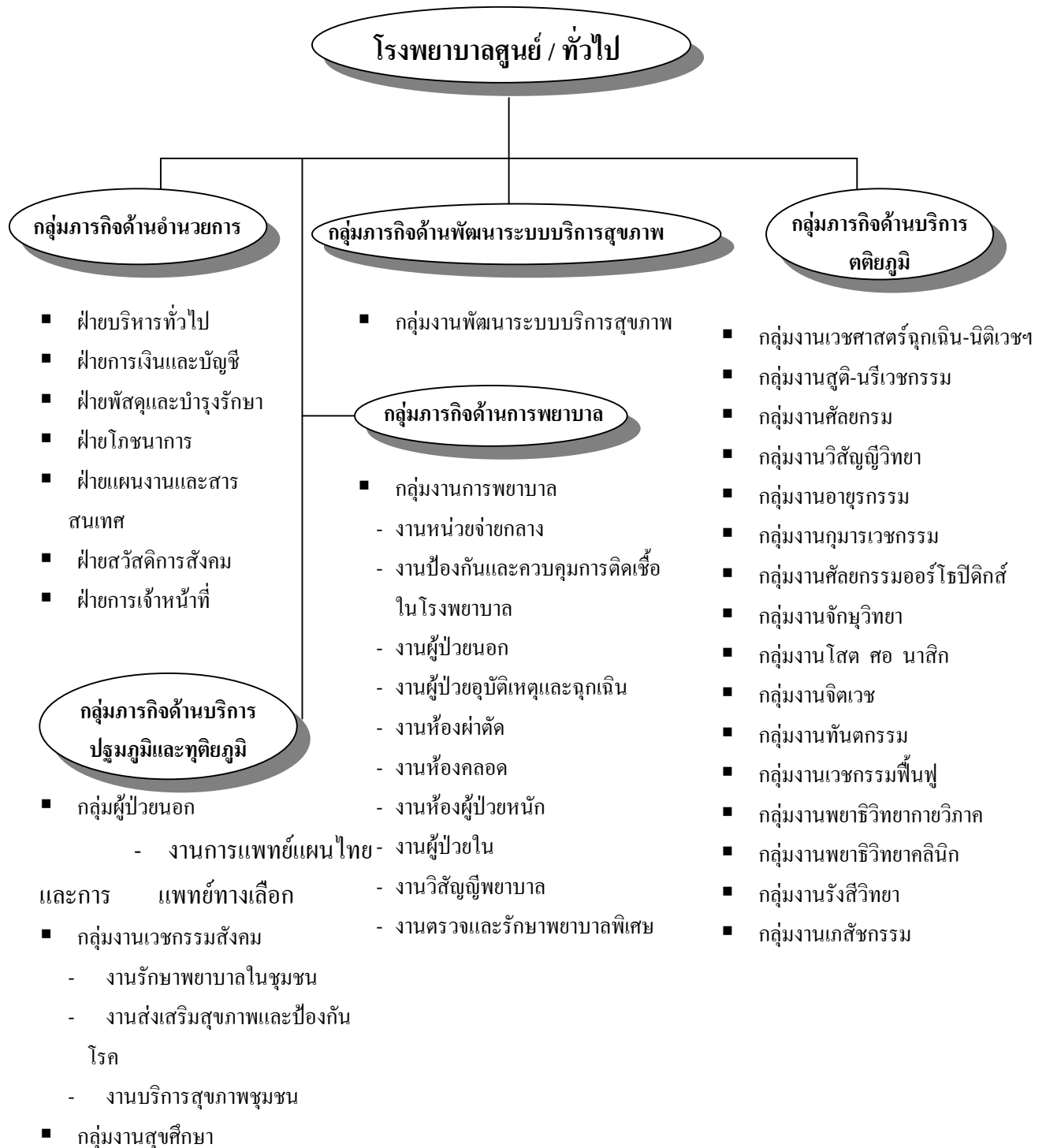
5.1.2 หน่วยสนับสนุนวิชาการ จะพัฒนาองค์ความรู้ ค้นคว้า วิจัย และถ่ายทอดสู่หน่วยปฏิบัติการของกระทรวงสาธารณสุข และของเอกชน/ท้องถิ่น

5.1.3 หน่วยบริการอยู่ใกล้ชิดประชาชน จัดบริการ โดยได้รับอำนาจอิสระ คล่องตัวในการบริหารทั้งงบประมาณ คน และการตัดสินใจในเนื้องานจากส่วนกลาง มีเครือข่ายบริการสุขภาพ ส่งต่อตามระดับของการให้บริการ โดยมีสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นตัวแทนกระทรวงสาธารณสุขขององค์กรเดียวในระดับจังหวัด

5.1.4 ลดขั้นตอนการทำงานทุกระดับให้น้อยลง

5.2 โครงสร้างของหน่วยงานในส่วนภูมิภาค โรงพยาบาลศูนย์/ทั่วไป แบ่งงานภายในออกเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ ด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ด้านการพยาบาล ด้านบริการตติยภูมิ และกลุ่มภารกิจด้านบริการปฐมภูมิและทุติยภูมิ (กระทรวงสาธารณสุข 2545)

โรงพยาบาลศูนย์ / ทั่วไป มีการแบ่งโครงสร้างภายใน ดังนี้



ที่มา: กระทรวงสาธารณสุข (2455) “โครงสร้างใหม่ของกระทรวงสาธารณสุขเพื่อสุขภาพคนไทย”

ค้นคืนวันที่ 1 เมษายน 2547 จาก http://www.moph.go.th/ops/structure/p_t.doc

6. โรงพยาบาลทั่วไป

(สุพรรณ ศรีธรรมมาและคณะ 2542:57-74)

โรงพยาบาลทั่วไป เป็นสถานบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขประจำชุมชน ระดับจังหวัดและอำเภอขนาดใหญ่ที่มีความเจริญสูง รับผิดชอบบริการสาธารณสุขใน 7 ด้าน คือ ด้านตรวจวินิจฉัย ด้านการรักษาพยาบาล ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ด้านการป้องกันโรค ด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพ ด้วยการเรียนการสอน และการวิจัย โดยมีงานด้านบำบัดรักษา ประมาณ 75% ด้านส่งเสริมป้องกัน และฟื้นฟูผู้ป่วยและประชาชนที่มาใช้บริการในโรงพยาบาลและพื้นที่ รับผิดชอบประมาณ 25% ทั้งนี้ จังหวัดหนึ่งอาจมีโรงพยาบาลทั่วไปมากกว่า 1 แห่งก็ได้ตามความจำเป็น

6.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาลทั่วไป

6.1.1 ให้บริการการตรวจวินิจฉัย ให้รักษาพยาบาลโรคทุกสาขาวิชาการทางการแพทย์และสาธารณสุขในระดับ 3 (Tertiary Medical Care) ระดับ 2 (Secondary Medical Care) ระดับ 1 (Primary Medical Care) ทั้งประเภทผู้ป่วยภายนอก ผู้ป่วยภายในและประชาชนทั่วไปที่มา รับ การรักษาทั้งกายและจิต รวมทั้งร่วมมือในการรักษาพยาบาลแบบหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่ และ การรักษาพยาบาลในท้องที่ที่ห่างไกลทางวิทยุ

6.1.2 ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งได้แก่ งานอนามัยแม่และเด็ก งานวางแผนครอบครัว งานโภชนาการ งานสุขศึกษา งานอนามัยผู้สูงอายุ งานป้องกันและรักษาผู้ติดยาเสพติด และ งานสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น รวมทั้งให้บริการควบคุมป้องกันโรคติดต่อต่างๆ สร้างเสริมภูมิป้องกันโรคและการสุขาภิบาลตามแผนงานและนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขและจังหวัด แก่ผู้ป่วยและญาติผู้ป่วยในโรงพยาบาลแก่ประชาชนในเขตชุมชนที่ตั้งของโรงพยาบาลที่ไม่มีสถานบริการอื่นใด รับผิดชอบ

6.1.3 ให้บริการชั้นสูงสาธารณสุข ทั้งภายในโรงพยาบาล หน่วยบริการสาธารณสุขทุกแห่งและหน่วยงานอื่นของรัฐและเอกชน ภายในจังหวัดและจังหวัดอื่นๆในเขต รับผิดชอบ

6.1.4 ให้บริการฟื้นฟูสมรรถภาพและกิจกรรมบำบัด ทั้งประเภทผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยในและประชาชน โดยทั่วไป รวมหน่วยงานของรัฐและเอกชนทุกแห่งภายในจังหวัด และ จังหวัดอื่นๆในเขตรับผิดชอบ

6.1.5 ดำเนินงานทางด้านการศึกษาการฝึกอบรม แก่นักศึกษา แพทย์ พยาบาล

เจ้าหน้าที่ทางการแพทย์และการสาธารณสุขรวมทั้งอาสาสมัครสาธารณสุข ตามแผนของกระทรวงสาธารณสุขและสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และใช้เป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติงานสมทบหลักสูตรศึกษา/อบรมเจ้าหน้าที่ด้านการแพทย์ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการจัดห้องสมุดให้มีตำราและเอกสารทางวิชาการไว้ให้เพียงพอต่อความต้องการ

6.1.6 ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อให้มีการพัฒนาการทางวิชาการทั้งในด้านการแพทย์และสาธารณสุข

6.1.7 รวบรวมสถิติข้อมูลต่างๆ และจัดทำเป็นรายงานเสนอศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขจังหวัด และศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธาณสุขกลาง

6.1.8 สนับสนุนโรงพยาบาลชุมชนและสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ ทั้งในด้านบริการ บริหาร และวิชาการในเขตรับผิดชอบดังนี้

8.1 ให้การสนับสนุนด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์ แก่โรงพยาบาล และสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ ตามที่ระเบียบของทางราชการจะเอื้ออำนวย

6.1.9 ให้การสนับสนุนด้านซ่อมแซมเครื่องมือ เครื่องใช้และครุภัณฑ์ทางการแพทย์ แก่โรงพยาบาลและสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ

6.1.10 จัดดำเนินการตามระบบรับ-ส่งผู้ป่วย เพื่อตรวจหรือรักษาต่อให้มีประสิทธิภาพระหว่าง รพศ. รพท. รพช. สอ. และสสช. รวมทั้งสถาบันการแพทย์และสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ในจังหวัด

6.1.11 สนับสนุนและนิเทศงาน โรงพยาบาลทั่วไป/โรงพยาบาลชุมชน และสถานบริการสาธารณสุข ด้านการรักษาพยาบาลและอื่นๆ รวมทั้งสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน

6.1.12 ดำเนินการสาธารณสุขมูลฐาน ในเขตเมืองและในเขตพื้นที่ที่ได้รับมอบหมาย และสนับสนุนโรงพยาบาลชุมชนและสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ในงานสาธารณสุขมูลฐานของจังหวัด ทั้งในด้านบริหาร วิชาการ และบริการด้วย

6.1.13 ดำเนินงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

6.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายและกลุ่มงาน

6.2.1 ฝ่ายธุรการ

รับผิดชอบในการควบคุมจัดการงานบริหารของโรงพยาบาลเกี่ยวกับงานสารบรรณงานติดต่อสื่อสารและประสานงาน อำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำแก่ญาติผู้ป่วย และประชาชน ผู้มาติดต่อ สวัสดิการเจ้าหน้าที่ งานบริการยานพาหนะ งานเคหะบริการ งานซักฟอก

งานตัดเย็บ งานซ่อมแซมผ้าต่างๆ และงานรักษาสิ่งแวดล้อมในบริเวณโรงพยาบาล การกำจัดขยะ และสิ่งปฏิกูล การรักษาความปลอดภัยงานการเจ้าหน้าที่การดำเนินการเกี่ยวกับลูกจ้างทุกประเภท รวมถึงงานการบำรุงรักษาซ่อมแซมครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างด้วย

6.2.2 ฝ่ายการเงินและพัสดุ (ใน รพท.)

รับผิดชอบงานการเงินและพัสดุของโรงพยาบาลทุกประเภท โดยดำเนินการเกี่ยวกับการรับ – จ่าย และเก็บรักษาเงิน ตรวจสอบและจัดทำบัญชี จัดทำงบประมาณประจำปี ควบคุมเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ จัดทำรายงานการเงินและสถานะทางการเงินของโรงพยาบาล งานจัดหา งานเก็บรักษา งานควบคุมการเบิกจ่าย การตรวจสอบและการจำหน่ายพัสดุ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ

6.2.3 ฝ่ายวิชาการ

รับผิดชอบให้บริการงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนทางการแพทย์ และสาธารณสุข ได้แก่ งานเวชระเบียนและสถิติ งานเวชนิทัศน์และโสตทัศนศึกษา งานห้องสมุด และงานปฏิบัติการทางวิชาการ สนับสนุนส่งเสริมทางการศึกษาและวิจัยทางการแพทย์ และสาธารณสุขดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนจัดทำแผนงาน โครงการและงานข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งติดตามประเมินผลงานและกิจกรรมของโรงพยาบาล

- 1) งานปฏิบัติการทางวิชาการ รับผิดชอบในการศึกษาวิจัย ฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่และเผยแพร่การศึกษา
- 2) งานเวชนิทัศน์และโสตทัศนศึกษา รับผิดชอบงานจัดทำภาพการแพทย์เพื่อการวินิจฉัยโรค และเพื่อการศึกษา
- 3) งานเวชระเบียนและสถิติ รับผิดชอบการรวบรวม จัดเก็บ ตรวจสอบ และควบคุมบันทึกรายงานคนไข้ต่าง ๆ ตลอดจนศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการวางแผนปฏิบัติการ
- 4) งานห้องสมุด รับผิดชอบการจัดหา รวบรวม จัดเก็บ ตำราวารสาร สิ่งพิมพ์อื่น ๆ ทางวิชาการ ทั้งด้านการแพทย์ การสาธารณสุข และได้ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล

6.2.4 กลุ่มงานผู้ป่วยนอก

รับผิดชอบให้บริการตรวจ วินิจฉัย รักษาผู้ป่วยโรคทั่วไปที่มีได้เกิดจากอุบัติเหตุหรือภาวะฉุกเฉิน ซึ่งได้แก่ งานตรวจรักษาผู้ป่วย งานตรวจรักษาผู้ป่วยนอกเฉพาะทาง

งานตรวจสอบสุขภาพและออกใบรับรองแพทย์ งานให้คำปรึกษา งานสอนและฝึกอบรม งานวิจัย และพัฒนา

6.2.5 กลุ่มงานอุบัติเหตุและนิติเวชวิทยา

รับผิดชอบให้บริการตรวจ วินิจฉัย รักษาผู้ป่วยที่ได้รับอุบัติเหตุหรือ ภัยอันตราย ผู้ป่วยที่เจ็บป่วยอย่างกะทันหัน หรือเจ็บป่วยรุนแรง ซึ่งต้องการการรักษาพยาบาล อย่างรีบด่วน ผู้ป่วยที่มีภาวะฉุกเฉินทางระบบต่าง ๆ ประสานงานระหว่างแพทย์กับเจ้าพนักงาน สอบสวนและตุลาการในเรื่องคดีความต่าง ๆ เกี่ยวกับการออกความเห็น การยืนยันตามหลัก วิชาการนิติเวชของแพทย์ รวมทั้งงานให้คำปรึกษางานสอนและฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

6.2.6 กลุ่มงานอายุรกรรม

รับผิดชอบให้บริการตรวจ วินิจฉัย และรักษาโรค แก่ผู้ป่วยทาง อายุรกรรม ซึ่งมีอายุ 15 ปีขึ้นไป ที่รับไว้รักษาในโรงพยาบาล ลักษณะงานได้แก่ งานบริการ ผู้ป่วยนอก งานบริการผู้ป่วยใน งานคลินิกเฉพาะโรค งานเครื่องมือเทคนิคพิเศษ งานสอน และฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนางานให้คำปรึกษา

6.2.7 กลุ่มงานศัลยกรรม

รับผิดชอบให้บริการตรวจ วินิจฉัย และบำบัดรักษาแก่ผู้ป่วยทางศัลยกรรม โดยเฉพาะการผ่าตัดรักษาผู้ป่วย ลักษณะงานได้แก่ งานบริการผู้ป่วยนอก งานคลินิกเฉพาะโรค งานบริการผู้ป่วยในงานผู้ป่วยอุบัติเหตุฉุกเฉิน งานห้องผ่าตัด งานให้คำปรึกษา งานสอน และฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

งานห้องผ่าตัด รับผิดชอบดูแล ควบคุม การปฏิบัติงานในห้องผ่าตัด และให้บริการช่วยแพทย์ในระหว่างผ่าตัดผู้ป่วย

6.2.8 กลุ่มงานศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์

รับผิดชอบให้บริการตรวจ วินิจฉัย และบำบัดรักษาผู้ป่วยเกี่ยวกับกระดูก และข้อกล้ามเนื้อเส้นเอ็น และเส้นประสาท ทั้งที่เกิดจากอุบัติเหตุ และที่เกิดจากโรคทั่วไป เช่น ความผิดปกติตั้งแต่กำเนิด การเสื่อมสภาพ การอักเสบจากการติดเชื้อหรือไม่ติดเชื้อ เนื่องจาก ลักษณะงาน ได้แก่ งานบริการผู้ป่วยนอก งานบริการผู้ป่วยใน งานห้องผ่าตัดกระดูกและข้อ งานห้องเฝือก งานให้คำปรึกษางานสอนและฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

6.2.9 กลุ่มงานกุมารเวชกรรม

รับผิดชอบงานให้บริการตรวจ วินิจฉัย และรักษาโรคในเด็กทั่วไปตั้งแต่เด็กแรกเกิดถึงอายุ 15 ปี ทั้งในและนอกโรงพยาบาล ลักษณะงานได้แก่ งานบริการผู้ป่วยนอก งานบริการผู้ป่วยใน งานคลินิกเฉพาะโรค งานทารกแรกเกิด งานคลินิกเด็กดี งานผู้ป่วยวิกฤติ งานศูนย์รับบาลเด็ก งานให้คำปรึกษา งานสอนและฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

6.2.10 กลุ่มงานสูติ - นรีเวชกรรมและวางแผนครอบครัว

รับผิดชอบให้บริการตรวจ วินิจฉัย และรักษาโรค ทางสูติ นรีเวชกรรม และวางแผนครอบครัว ทั้งในและนอกโรงพยาบาล ลักษณะงานได้แก่ งานบริการผู้ป่วยนอก งานบริการผู้ป่วยใน งานบริการฝากครรภ์ งานห้องคลอด งานห้องผ่าตัดทางสูติ - นรีเวชกรรม งานตรวจหลังคลอด งานวางแผนครอบครัว งานตรวจพิเศษ งานให้คำปรึกษา งานสอนฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

6.2.11 กลุ่มงานจักษุวิทยา

รับผิดชอบให้บริการตรวจ วินิจฉัย และรักษาโรค ทางด้านโรคตา รวมทั้งป้องกันและส่งเสริมสุขภาพทางตาของประชาชน และฟื้นฟูสภาพสายตาเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน ลักษณะงานได้แก่ งานบริการผู้ป่วยนอก งานบริการผู้ป่วยใน งานห้องผ่าตัดโรคตา งานคลินิกสายตา งานเครื่องมือพิเศษ งานให้คำปรึกษา งานสอนและฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

6.2.12 กลุ่มงานโสต ศอ นาสิก

รับผิดชอบให้บริการตรวจ วินิจฉัย และรักษาโรค หู คอ จมูก รวมทั้งฟื้นฟูสมรรถภาพแก่ผู้ป่วย และผู้ป่วยที่มีความผิดปกติเกี่ยวกับการพูดและการได้ยินเสียง โดยใช้ความสามารถ เครื่องมือพิเศษและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ลักษณะงานได้แก่ งานบริการผู้ป่วยนอก งานบริการผู้ป่วยใน งานห้องผ่าตัด หู คอ จมูก งานคลินิกโสตสัมผัสและการพูด งานให้คำปรึกษา งานสอนและฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

6.2.13 กลุ่มงานวิสัญญีวิทยา

รับผิดชอบให้บริการตรวจ วินิจฉัย ให้ยาระงับความรู้สึก บำบัดรักษา และพยาบาลผู้ป่วยพักฟื้น จัดเก็บรักษาเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ลักษณะงานได้แก่ งานวิสัญญีพยาบาล งานดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วยในห้องพักฟื้น งานบริการเครื่องช่วยหายใจ

และอุปกรณ์ งานดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วยหนัก งานบำบัดความเจ็บปวด งานให้คำปรึกษา
งานสอนและฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

งานวิสัญญีพยาบาล รับผิดชอบเตรียมความพร้อมของผู้ป่วย ให้ยาระงับความรู้สึก
แก่ ผู้ป่วยที่เข้ารับการผ่าตัด ดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วยในห้องพักฟื้น และตรวจเยี่ยมหลังการผ่าตัด

6.2.14 กลุ่มงานรังสีวิทยา

รับผิดชอบให้บริการตรวจวินิจฉัยและรักษาโรคต่อ บริการแปลผลภาพรังสี
และช่วยวินิจฉัยโรคโดยใช้ เอ็กซเรย์ อัลตราซาวด์ หรือสารไอโซโทป ให้บริการรักษาโรค
ด้วยสารกัมมันตภาพรังสี ให้คำแนะนำเกี่ยวกับอันตราย และการป้องกันอันตรายที่เกิดจากสาร
กัมมันตภาพรังสีและเอ็กซเรย์ งานให้คำปรึกษา งานสอนและฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

- 1) **งานรังสีวินิจฉัย** รับผิดชอบให้บริการตรวจ วินิจฉัย ร่วมรักษาโรค
โดยใช้เครื่อง เอ็กซเรย์และ อัลตราซาวด์
- 2) **งานรังสีบำบัด** รับผิดชอบบำบัดรักษาผู้ป่วย โดยใช้วิชาการรักษาทาง
รังสี

6.2.15 กลุ่มงานจิตเวช

รับผิดชอบให้บริการตรวจ วินิจฉัย และบำบัดรักษาผู้ป่วยโรคทางจิตเวช
ติดสารเสพติด ปัญหาสุขภาพจิตกลุ่มสมรส หรือปัญหาครอบครัว ความบกพร่องทางบุคลิกภาพ
ปัญหาการปรับตัวในวัยต่างๆ ทั้งในเด็ก วัยรุ่น และผู้ใหญ่ ตลอดจนดำเนินงานต่าง ๆ
เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาสุขภาพจิตและส่งเสริมสุขภาพจิตในชุมชน เพื่อลดอัตราของผู้ป่วย
ทางจิตเวชหรือปัญหาสุขภาพจิตในสังคม ลักษณะงานได้แก่ งานบริการคลินิกต่าง ๆ
งานหอผู้ป่วย งานส่งเสริมและป้องกันสุขภาพจิต งานให้คำปรึกษางานสอนและฝึกอบรม
งานวิจัยและพัฒนา

6.2.16 กลุ่มงานพยาธิวิทยากายวิภาค

รับผิดชอบให้บริการตรวจ วินิจฉัย โรคทางสัลยพยาธิวิทยา ทางเซลล์
วิทยา การชันสูตรศพเพื่อให้ทราบพยาธิสภาพของผู้ตาย และการเก็บรักษาศพ ลักษณะงานได้แก่
งานสัลยพยาธิวิทยา งานเซลล์วิทยา งานตรวจศพทางพยาธิวิทยากายวิภาค งานตรวจพิเศษ
งานให้คำปรึกษางานสอนและฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

6.2.17 กลุ่มงานพยาธิวิทยาคลินิก

รับผิดชอบให้บริการตรวจวิเคราะห์สิ่งส่งตรวจด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์
และ สาธารณสุขทั้งในและนอกโรงพยาบาล ควบคุมคุณภาพของงานบริการเพื่อให้มีความ

ถูกต้อง แม่นยำ ตรวจสอบและบำรุงรักษาอุปกรณ์วิทยาศาสตร์ ลักษณะงานได้แก่ งานจุลชีววิทยา คลินิก งานเคมีคลินิก งานภูมิคุ้มกันวิทยาคลินิก งานจุลทรรศน์ศาสตร์คลินิก งานโลหิตวิทยา งานพิษวิทยาคลินิก งานตรวจทางอชีวอนามัย งานให้คำปรึกษา งานสอนและฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

6.2.18 กลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟู

รับผิดชอบให้การบำบัดรักษา ฟื้นฟูสมรรถภาพ ส่งเสริมคุณภาพและ ป้องกันความพิการทุพพลภาพให้แก่ผู้ป่วย ผู้พิการ ผู้ทุพพลภาพ และประชาชนทั่วไป ทั้งที่มารับบริการในโรงพยาบาลและนอกสถานพยาบาล งานให้คำปรึกษางานสอนและฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

- 1) งานกายภาพบำบัด รับผิดชอบให้บริการ บำบัดรักษา และฟื้นฟูสมรรถภาพแก่ผู้ป่วย ผู้พิการและประชาชน โดยใช้วิธีการทางกายภาพบำบัด
- 2) งานอาชีพบำบัด รับผิดชอบให้บริการ บำบัดรักษา และฟื้นฟูสมรรถภาพแก่ผู้ป่วย ผู้พิการและประชาชน โดยใช้กิจกรรมและเครื่องมือเฉพาะ เพื่อฝึกการเรียนรู้ การพัฒนา ทั้งทางกายภาพและจิตใจ
- 3) งานซ่อมสร้างอุปกรณ์คนพิการ รับผิดชอบในการผลิตและซ่อมกายอุปกรณ์เสริมกายอุปกรณ์เทียม และเครื่องช่วยเดินที่เหมาะสมแก่ผู้ป่วยและผู้พิการ

6.2.19 กลุ่มงานทันตกรรม

รับผิดชอบให้บริการทางด้านตรวจ บำบัดรักษาฟื้นฟูสมรรถภาพ และป้องกันทางทันตกรรมทั้งในและนอกโรงพยาบาล ดำเนินงานทันตสาธารณสุขในเขต รับผิดชอบ ลักษณะงานได้แก่ งานเทคนิคบริการทันตกรรม งานทันตกรรมชุมชน งานให้คำปรึกษา งานสอนและฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

6.2.20 กลุ่มงานเภสัชกรรม

รับผิดชอบให้บริการเภสัชกรรมเกี่ยวกับการคัดเลือก จัดซื้อ จัดหาเวชภัณฑ์ ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานถูกต้องตามหลักวิชาการอย่างประหยัดและทั่วถึง ควบคุมคลังเวชภัณฑ์ ควบคุมการให้บริการจ่ายยา ให้คำปรึกษาแนะนำและวิธีการใช้ยาแก่ผู้ป่วย ติดตามการใช้ยาของผู้ป่วยให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ ดำเนินการผลิตยาขึ้นใช้เองในโรงพยาบาล และผลิตเพื่อสนับสนุนสถานบริการระดับรองลงไป ตลอดจนถึงการสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน ควบคุมคุณภาพยาที่ผลิตและจัดหาไว้ใช้ในโรงพยาบาล ลักษณะงานได้แก่ งานเภสัชกรรมบริการ

งานเกษตรกรรมการผลิต งานบริการเกษตรภัณฑ์และเกษตรสนเทศ งานให้คำปรึกษา งานสอน และฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

6.2.21 กลุ่มงานเวชกรรมสังคม

รับผิดชอบให้บริการเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และ ระบาดวิทยาการรักษายาบาลในชุมชน เป็นโรงพยาบาลเคลื่อนที่ไปตามท้องถิ่นต่าง ๆ เพื่อเสริม งานบริการ สาธารณสุขแบบผสมผสาน รวมทั้งการให้บริการสาธารณสุขในโรงเรียนและเรือนจำ การสังคมนาสงเคราะห์และฟื้นฟูสภาพงาน โครงการพิเศษต่าง ๆ เช่น งานสาธารณสุขมูลฐานในเขต เมืองโครงการอนามัยผู้สูงอายุ โครงการบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด การสนับสนุนการสาธารณสุข มูลฐานระบบรับ - ส่งผู้ป่วยในเขตรับผิดชอบให้ประชาชนได้รับอย่างทั่วถึง งานให้คำปรึกษา งาน สอน และฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

1) งานรักษายาบาลในชุมชน รับผิดชอบงานรักษายาบาลเคลื่อนที่ งาน คลินิกพิเศษ งานโครงการบัตรสุขภาพ สนับสนุนการสาธารณสุขมูลฐาน ประสานระบบส่งต่อเพื่อ การรักษา และดูแลสุขภาพอนามัยประชาชนที่บ้าน (Home Health Care)

2) งานสังคมนาสงเคราะห์ รับผิดชอบสังคมนาสงเคราะห์ในโรงพยาบาล ในชุม ชน สงเคราะห์ประชาชนผู้มีรายได้น้อยด้านการรักษายาบาล สงเคราะห์บุคคลที่สังคมนาช่วยเหลือ เกื้อกูลได้แก่ผู้พิการ ผู้ป่วยจิตเวช ผู้ติดยาเสพติด บุคคลเร่รอน เด็กและคนชราที่ถูกทอดทิ้ง และ สนับสนุนงานประกันสังคม

3) งานอาชีพเวชกรรม รับผิดชอบการให้บริการตรวจพิเศษทางอาชีพเวช กรรม ตรวจวินิจฉัยและรักษายาบาลผู้ป่วยจากการประกอบอาชีพ ส่งต่อและประสานงานกับกลุ่ม เทคนิคบริการอื่นๆ ให้ความรู้และจัดบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพแก่ผู้ประกอบการ เป็นศูนย์ข้อมูล และให้คำปรึกษาเรื่องโรคและภัยจากการทำงานและข้อมูลทางพิษวิทยา ศึกษาและวิจัยโรคและภัย จากการดำเนินงาน ในท้องถิ่น

6.2.23 ฝ่ายสุขศึกษา

รับผิดชอบการวิเคราะห์ปัญหาสุขภาพของชุมชน วางแผนการดำเนินการ ด้านสุขศึกษาและเผยแพร่ทั้งในและนอกโรงพยาบาล

6.2.24 กลุ่มงานพยาบาล

รับผิดชอบงานบริการพยาบาลทุกประเภทโดยดำเนินการเกี่ยวกับ วางแผน การ ดำเนินงานบริการพยาบาล จัดระบบการจัดการเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล อุปกรณ์ อาคาร สถานที่งบประมาณ กำหนดแนวทางและกลวิธีการให้บริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ สนับสนุน

การจัดการศึกษาทางการพยาบาลในโรงพยาบาล บริการทางวิชาการ ตลอดจนงานให้คำปรึกษา งานสอนและฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

1) **งานผู้ป่วยนอก** รับผิดชอบให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้น ในผู้ป่วยที่มีอาการรุนแรง หรือมีภาวะเสี่ยงต่ออันตรายของชีวิต คัดกรองผู้ป่วยเข้ารับการตรวจรักษาตามประเภท ช่วยแพทย์ในการตรวจรักษาทั่วไป ให้การพยาบาลผู้ป่วยในระหว่างและหลังตรวจรักษา

2) **งานผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน** รับผิดชอบให้บริการผู้ป่วยที่ได้รับอุบัติเหตุและผู้ป่วยที่มีภาวะเจ็บป่วยฉุกเฉิน เพื่อช่วยชีวิตผู้ป่วยเบื้องต้นให้รอดพ้นจากภาวะวิกฤตและความพิการโดยเร็ว

3) **งานหอผู้ป่วย** รับผิดชอบการพยาบาลผู้ป่วยตามกิจกรรมการรักษา เพื่อแก้ไขปัญหา ที่เกิดจากภาวะการเจ็บป่วยตามอาการและความรุนแรงของโรค

4) **งานห้องผู้ป่วยหนัก** รับผิดชอบการพยาบาลผู้ป่วยที่มีอาการวิกฤตซึ่งต้องดูแลและ เฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องใกล้ชิดตลอดเวลา เพื่อให้การช่วยเหลือและบำบัดรักษาอย่างเร่งด่วน

5) **งานหน่วยจ่ายกลาง** รับผิดชอบในการเตรียมชุดเครื่องมือ เครื่องใช้ เพื่อสนับสนุน การรักษาพยาบาลในหน่วยงานต่าง ๆ

6.2.25 ฝ่ายโภชนาการ

รับผิดชอบในการจัดการด้านโภชนาการ และโภชนศึกษาแก่ผู้ป่วยภายในโรงพยาบาล โดยจัดอาหารให้เหมาะสมกับสภาพร่างกายในโรคต่าง ๆ รวมทั้งมีหน้าที่บริหาร การจัดซื้อจัดหาวัสดุ เพื่อให้ใช้ประกอบอาหาร วัสดุการครัว รวมทั้งการกำจัดเศษอาหารและสิ่งปฏิกูล ลักษณะงานได้แก่ งานโภชนบำบัด งานโภชนบริการ งานให้คำปรึกษา งานสอนและฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

6.3 โครงสร้างองค์กรภายในโรงพยาบาลทั่วไป

6.3.1 ฝ่ายธุรการ

1) งานธุรการทั่วไป

- (1) หน่วยเลขานุการ
- (2) หน่วยสวัสดิการ
- (3) หน่วยบริการยานพาหนะ
- (4) หน่วยบริการรักษาความปลอดภัย
- (5) หน่วยบริการซักฟอก และตัดเย็บเสื้อผ้า

(6) หน่วยอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อม และการกำจัดขยะ/ปฏิกูลต่าง ๆ

2) งานสารบรรณ

- (1) งานการเจ้าหน้าที่
- (2) งานประชาสัมพันธ์
- (3) งานซ่อมบำรุง

3) ฝ่ายการเงินและพัสดุ

- (1) งานการเงินและงบประมาณ
- (2) งานบัญชี
- (3) งานตรวจสอบ
- (4) งานพัสดุและจัดหา
- (5) หน่วยจัดซื้อ / จ้าง
- (6) หน่วยควบคุมและทะเบียนพัสดุ
- (7) หน่วยคลังพัสดุ

4) ฝ่ายการเงินและบัญชี

- (1) งานการเงินและงบประมาณ
- (2) งานบัญชี
- (3) งานตรวจสอบ

6.3.2 ฝ่ายพัสดุและบำรุงรักษา

- 1) งานจัดซื้อ / จ้าง
- 2) งานควบคุมและทะเบียนพัสดุ
- 3) งานคลังพัสดุ
- 4) งานบำรุงรักษา
- 5) หน่วยบำรุงรักษาครุภัณฑ์อาคารสถานที่
- 6) หน่วยซ่อม

6.3.4 ฝ่ายวิชาการ

- 1) งานปฏิบัติการทางวิชาการ
- 2) งานเวชนิทัศน์และโสตทัศนศึกษา
- 3) งานเวชระเบียนและสถิติ
- 4) งานห้องสมุด

6.3.5 กลุ่มงานผู้ป่วยนอก

- 1) งานห้องตรวจโรคทั่วไป
- 2) งานคลินิกนอกเวลา
- 3) งานคลินิกประกันสังคม
- 4) งานห้องผ่าตัดเล็ก
- 5) งานห้องทำแผล - ฉีดยา

6.3.6 กลุ่มงานอุบัติเหตุ และนิติเวชวิทยา

- 1) งานหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน
- 2) งานหน่วยสังเกตอาการผู้ป่วย
- 3) งานบริการอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ณ. จุดที่เกิดเหตุ
- 4) งานดำเนินการเกี่ยวกับคดี

6.3.7 กลุ่มงานอายุรกรรม

- 1) งานบริการผู้ป่วยนอก - ใน
- 2) งานคลินิกเฉพาะโรค
- 3) งานผู้ป่วยโรคติดต่อ

6.3.8 กลุ่มงานศัลยกรรม

- 1) งานบริการผู้ป่วยนอก - ใน
- 2) งานคลินิกเฉพาะโรค
- 3) งานห้องผ่าตัด

6.3.9 กลุ่มงานศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์

- 1) งานบริการผู้ป่วยนอก - ใน
- 2) งานคลินิกเฉพาะโรค
- 3) งานห้องเฟื่ออก
- 4) งานศัลยกรรมกระดูก

6.3.10 กลุ่มงานกุมารเวชกรรม

- 1) งานผู้ป่วยเด็กนอก - ใน
- 2) งานคลินิกเฉพาะโรค
- 3) งานโรคติดต่อในเด็ก
- 4) งานทารกแรกเกิด

5) งานคลินิกเด็กดี

6.3.11 กลุ่มงานสูติ - นรีเวชกรรม และวางแผนครอบครัว

- 1) งานบริการผู้ป่วยนอก - ใน
- 2) งานห้องตรวจครรภ์
- 3) งานห้องคลอด
- 4) งานตรวจภายใน
- 5) งานคลินิกพิเศษ

6.3.12 กลุ่มงานจักษุวิทยา (เฉพาะโรงพยาบาลเกิน 360 เตียง)

- 1) งานผู้ป่วยนอก - ใน
- 2) งานห้องตรวจวัดสายตา
- 3) งานศัลยกรรมทางจักษุ

6.3.13 กลุ่มงานโสต ศอ นาสิก

- 1) งานผู้ป่วยนอก - ใน
- 2) งานห้องตรวจวัดการได้ยิน
- 3) งานศัลยกรรมทางหู คอ จมูก

6.3.14 กลุ่มงานวิสัญญีวิทยา

- 1) งานวิสัญญีพยาบาล
- 2) งานบริการเครื่องมือช่วยในการหายใจ

6.3.15 กลุ่มงานรังสีวิทยา

- 1) งานรังสีวินิจฉัย
- 2) งานรังสีบำบัด

หมายเหตุ กลุ่มงานตา หู คอ จมูก (เฉพาะโรงพยาบาลไม่เกิน 360 เตียง)

- 1) งานบริการผู้ป่วยนอก - ใน
- 2) งานห้องตรวจสายตา วัดการได้ยิน
- 3) งานศัลยกรรมทางตา หู คอ จมูก

6.3.16 กลุ่มงานจิตเวช

- 1) งานผู้ป่วยจิตเวชเสพติด
- 2) งานผู้ป่วยนอกจิตเวช และ (ผู้ป่วยในจิตเวช)

6.3.17 กลุ่มงานพยาธิวิทยาภาค**6.3.18 กลุ่มงานพยาธิวิทยาคลินิก**

- 1) งานพยาธิวิทยาคลินิก
- 2) งานธนาคารโลหิต

6.3.19 กลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟู

- 1) งานกายภาพบำบัด
- 2) งานอาชีพบำบัด
- 3) งานซ่อมสร้างอุปกรณ์คนพิการ

6.3.20 กลุ่มงานทันตกรรม

- 1) งานส่งเสริมทันตสุขภาพ และทันตกรรมป้องกัน
- 2) งานทันตกรรมบำบัด และฟื้นฟูสภาพ
- 3) งานทันตสาธารณสุข

6.3.21 กลุ่มงานเภสัชกรรม

- 1) งานบริการเภสัชกรรมผู้ป่วยนอก - ใน
 - 2) งานผลิตยา
 - 3) งานบริการยาและเวชภัณฑ์
 - 4) งานข้อมูลข่าวสารด้านยา
- งานคุ้มครองผู้บริโภค

6.3.22 ฝ่ายโภชนาการ

- 1) งานบริการอาหาร
- 2) งานโภชนบำบัด
- 3) งานโภชนศึกษา

6.3.23 กลุ่มงานเวชกรรมสังคม

- 1) งานรักษาพยาบาลชุมชน
- 2) งานส่งเสริมป้องกันและควบคุมโรค
- 3) งานสังคมสงเคราะห์
- 4) งานอาชีพเวชกรรม
- 5) งานประกันสังคม
- (6) งานเวชศาสตร์ครอบครัว

6.3.24 ฝ่ายสุขศึกษา

- 1) งานเผยแพร่ให้บริการสุขศึกษา

6.3.25 กลุ่มงานพยาบาล

- 1) งานผู้ป่วยนอก
- 2) ศูนย์บริการเปล
- 3) งานผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน
- 4) งานหอผู้ป่วย
- 5) งานห้องผู้ป่วยหนัก
- (6) งานหน่วยจ่ายกลาง

นอกเหนือจากงานต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในรายการข้างต้นแล้ว ทุกฝ่าย / กลุ่มงานยังมีหน้าที่อื่น ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) งานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายและกลุ่มงาน
- 2) งานศึกษาวิจัยทางวิชาการในงานที่รับผิดชอบ
- 3) งานฝึกอบรม เผยแพร่ความรู้ ฝึกอบรมเป็นวิทยากร/เผยแพร่ความรู้ด้านการแพทย์สาธารณสุขแก่นักศึกษาและประชาชนในสาขาที่เกี่ยวข้อง
- 4) จัดทำแผนงานและดำเนินงานตามแผนตามนโยบายของโรงพยาบาลและส่วนกลาง งานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

7. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้อำนวยการโรงพยาบาล

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไป มีฐานะและอำนาจเทียบเท่าผู้อำนวยการกองมิตายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- 7.1 เป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล โดยมีอำนาจเทียบเท่าผู้อำนวยการกอง
- 7.2 เป็นเจ้าพนักงานสาธารณสุข หรือพนักงานตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติสาธารณสุขต่าง ๆ หรือกฎหมายอื่น
- 7.3 เป็นประธานกรรมการ หรือ กรรมการในระดับจังหวัดที่สำคัญ เช่น
 - 1) กรรมการที่ปรึกษาทางสาธารณสุขของจังหวัด

2) กรรมการในคณะกรรมการวางแผน และประเมินผลของสำนักงาน
สาธารณสุขจังหวัด

3) ประธานคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล

7.4 อำนาจการและกำกับให้มีการวางแผน จัดระบบงาน วิเคราะห์ และประเมิน
ในด้านการรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันและควบคุม และการฟื้นฟูสภาพ
จัดทำแผนพัฒนาโรงพยาบาลระยะ 5 ปี จัดทำแผนหลัก (Master Plan) และการจัดทำโครงการ
และแผนปฏิบัติงานประจำปี ตลอดจนการตรวจสอบปรับแผน โดยให้เหมาะสมกับปัญหา
ของนโยบายของจังหวัด

7.5 อำนาจการให้จัดทำงบประมาณประจำปี บริหารงานงบประมาณ การเงิน
และบัญชีกำกับการเบิกจ่าย ตลอดจนการเก็บรักษาเงินทุกประเภทของโรงพยาบาล ให้เป็นไปตาม
ระเบียบแบบแผนของทางราชการ

7.6 เป็นผู้เบิกเงิน ในฐานะส่วนราชการผู้เบิก สำหรับงบประมาณในส่วนของ
โรงพยาบาล

7.7 ด้านงานบริหารบุคคล เกี่ยวกับการคัดเลือก การสรรหา การขอกำหนด
ตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้งให้เป็นไปตามระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
(ก.พ.) รวมทั้งการพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบ การพิจารณาโทษทางวินัย แก่เจ้าหน้าที่
ในสังกัด ตามอำนาจที่ได้รับมอบหมาย ในรูปของคณะกรรมการ

7.8 กำกับ สั่งการ ตลอดจนติดตาม และประเมินผลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ
เช่น วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ระบบสาธารณูปโภค ยานพาหนะและอื่นๆ ให้เกิด
ประสิทธิภาพประสิทธิผล

7.9 อำนาจการและกำกับ แนะนำ ตลอดจนประเมินผลงานทุกด้านของโรงพยาบาล
เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายและแผนงาน

7.10 หน้าที่อื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

8. หน้าที่และความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการโรงพยาบาล

8.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการโรงพยาบาลฝ่ายการแพทย์

8.1.1 เสนอแนะนโยบาย กลวิธี วิธีดำเนินงานด้านวิชาการ และด้านเทคนิค
บริการ ต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาล

8.1.2 วางแผนปฏิบัติการด้านวิชาการ ด้านเทคนิคบริการ รวมทั้งพัฒนา คุณภาพบริการเพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาล

8.1.3 ริเริ่ม ปรับปรุง และพัฒนาทวิวิธีและวิธีดำเนินงานด้านวิชาการ และด้านเทคนิคบริการตลอดจนปรับแผนปฏิบัติการด้านวิชาการ โดยเสนอต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาล เพื่อวินิจฉัยหรือสั่งการ

8.1.4 กำกับ ดูแล กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพบริการและวิชาการ กลุ่มงานทางเทคนิคบริการและงานวิชาการทั่วไป

8.1.5 ให้คำแนะนำ เสนอแนะ นิเทศ และพิจารณาแก้ไขปัญหาอุปสรรค เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนางานที่อยู่ในความรับผิดชอบประสานงานกับฝ่ายหรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

8.1.6 ปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

8.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการโรงพยาบาลฝ่ายบริหาร

8.2.1 เสนอแนะนโยบาย ทวิวิธี และวิธีดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาล

8.2.2 วางแผนปฏิบัติการด้านการบริหาร เพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาล

8.2.3 ริเริ่ม ปรับปรุง และพัฒนาทวิวิธีและวิธีดำเนินงานด้านการบริหาร ตลอดจนปรับแผนปฏิบัติการด้านบริหาร โดยเสนอต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาลเพื่อวินิจฉัยหรือสั่งการ

8.2.4 กำกับดูแลงาน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงินและพัสดุ สนับสนุน ฝ่ายโภชนาการด้านบริหารทรัพยากรต่างๆ ตลอดจนดูแลงานด้านบริหารทั่วไป

8.2.5 ให้คำแนะนำ เสนอแนะ นิเทศ และพิจารณาแก้ไขปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนางานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

8.2.6 รับผิดชอบก้นกรองงานด้านธุรการ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ และบำรุงรักษา งานการเจ้าหน้าที่ เสนอต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาลหรือวินิจฉัยสั่งการดังกล่าวตามขอบเขตอำนาจ

8.2.7 เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการในการกำกับ รับผิดชอบงานจ้างเหมาเอกชนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

8.2.8 ประสานงานกับฝ่ายหรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

8.2.9 ปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

9. หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มงาน / ฝ่ายต่าง ๆ

9.1 วางแผนปฏิบัติงานในหน้าที่ของกลุ่มงาน / ฝ่ายที่รับผิดชอบ และเสนอแผนงานของกลุ่ม/ ฝ่าย ต่อคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล เพื่อพิจารณาเสนอผู้อำนวยการอนุมัติ

9.2 จัดตั้งงบประมาณของกลุ่มงาน / ฝ่าย

9.3 จัดตารางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงาน / ฝ่าย ทั้งในการปฏิบัติงานประจำและงานนอกเวลาราชการ โดยประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อออกคำสั่งตามระเบียบราชการ

9.4 จัดเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแทน เมื่อมีการขาดหรือลา

9.5 ส่งเสริมการพัฒนาการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ในกลุ่มงาน / ฝ่าย

9.6 ตรวจสอบใบลาของเจ้าหน้าที่ให้ตรงต่อข้อเท็จจริง แล้วเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นตอน

9.6.1 เสนอความดีความชอบประจำปีให้แก่เจ้าหน้าที่ในกลุ่มงาน / ฝ่าย
ที่รับผิดชอบ

9.6.2 ประสานงานในกลุ่ม / ฝ่าย ระหว่างกลุ่มงาน / ฝ่าย และหน่วยงานอื่น
ที่เกี่ยวข้อง

9.6.3 จัดทำบัญชีพัสดุ และครุภัณฑ์ของกลุ่มงาน / ฝ่าย ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

9.6.4 ควบคุมและดูแลรักษา อาคารสถานที่และครุภัณฑ์ของกลุ่มงาน / ฝ่าย
ให้อยู่ในสภาพที่ดีหรือครบจำนวน

9.6.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน / ฝ่าย
เพื่อพัฒนางานในกลุ่มงาน / ฝ่าย ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

9.6.6 รับผิดชอบการศึกษา / อบรม ในสาขาวิชาการที่กลุ่มงาน / ฝ่ายรับผิดชอบ
ให้แก่ผู้เข้าศึกษาอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตามที่โรงพยาบาลได้มอบหมายให้ดำเนินการนิเทศงานด้าน
วิชาการแก่สถานบริการสาธารณสุขระดับรอง

9.6.7 ส่งเสริมสนับสนุนการสาธารณสุขมูลฐานตามแผนงานของจังหวัด
และของกระทรวงสาธารณสุข

9.6.8 ดูแลสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงาน / ฝ่าย

9.6.9 ปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลกำแพงเพชร ทั้งรายด้านและในภาพรวม และศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลกำแพงเพชรแยกตามลักษณะประชากรและลักษณะหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกำแพงเพชร จำนวน 665 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล พยาบาลเทคนิค ผู้ช่วยเหลือคนไข้ คนงาน และ บุคลากรอื่นๆ ซึ่งไม่อยู่ในระหว่างลาศึกษาต่อหรือฝึกอบรม สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยสุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิแบบเป็นระบบ (Systematic Random Sampling) คำนวณขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตร YAMANE ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

N = จำนวนประชากร

e คือค่าความคลาดเคลื่อนที่ใช้ในการวิจัย .05

n คือขนาดตัวอย่างที่ต้องคำนวณ

ได้กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 250 คน ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ประชากรและขนาดตัวอย่าง

กลุ่มภารกิจ	ประชากร	ตัวอย่าง
1. กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ	68	26
2. กลุ่มภารกิจด้านพัฒนา ระบบ บริการสุขภาพ	28	11
3. กลุ่มภารกิจด้านบริการตติยภูมิ	123	46
4. กลุ่มภารกิจด้านบริการปฐมภูมิ ทุติยภูมิ	30	11
5. กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล	416	156
รวม	655	250

2. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้ คือ

2.1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

ด้านลักษณะประชากร ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
ด้านลักษณะหน้าที่การปฏิบัติงาน ได้แก่ กลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งปัจจุบันในการ
ปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และลักษณะกลุ่มวิชาชีพ

2.2 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ ของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968) ซึ่งผู้วิจัยแปลและดัดแปลงจากแบบสอบถามวัดระดับบรรยากาศองค์การของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer) ในปี 1968 ประกอบด้วยข้อคำถามปลายปิด ทั้งหมด 50 ข้อ เป็นข้อความที่มีความหมายทางบวก 24 ข้อ และข้อความทางลบ 26 ข้อ แบ่งเป็น 9 ด้าน ได้แก่

ด้านโครงสร้างองค์การ	มี 8 ข้อ	ได้แก่ข้อที่ 1-8
ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร	มี 7 ข้อ	ได้แก่ข้อที่ 9-15
ด้านการให้รางวัล	มี 6 ข้อ	ได้แก่ข้อที่ 16-21
ด้านความเสี่ยงในงาน	มี 5 ข้อ	ได้แก่ข้อที่ 22-26
ด้านความอบอุ่น	มี 5 ข้อ	ได้แก่ข้อที่ 27-31
ด้านการสนับสนุน	มี 5 ข้อ	ได้แก่ข้อที่ 32-36

ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	มี 6 ข้อ	ได้แก่ข้อที่ 37-42
ด้านความขัดแย้ง	มี 4 ข้อ	ได้แก่ข้อที่ 43-46
ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	มี 4 ข้อ	ได้แก่ข้อที่ 47-50
ข้อความเชิงบวกได้แก่ข้อ	1, 3, 4, 8, 11, 16, 17, 18, 22, 23, 25, 27, 28, 31, 33, 35, 36, 38, 40, 44, 45, 46, 47, 48	
ข้อความเชิงลบได้แก่ข้อ	2, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 24, 26, 29, 30, 32, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 49, 50	

ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ ให้ผู้ตอบเลือกตอบตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	1
เห็นด้วย	3	2
ไม่เห็นด้วย	2	3
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4

นำคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อมารวมกัน และหารด้วยจำนวนข้อทั้งหมดจะได้ค่าเฉลี่ยโดยรวม นำคะแนนที่ได้ในแต่ละด้านมารวมกัน หารด้วยจำนวนข้อของแต่ละด้าน จะได้ค่าเฉลี่ยรายด้าน การแปลผลคะแนนโดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยในแต่ละด้านและค่าคะแนนเฉลี่ยผลรวมของบรรยากาศองค์การ แบ่งเป็น 3 ระดับคือระดับสูง ปานกลาง ต่ำ โดยมีเกณฑ์คือ

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับบรรยากาศองค์การ
3.00-3.99	สูง/บรรยากาศองค์การดี
2.00-2.99	ปานกลาง/บรรยากาศองค์การพอใช้
1.00-1.99	ต่ำ/บรรยากาศองค์การไม่ดี

ข้อที่ 51 –52 เป็นคำถามปลายเปิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2.3 การควบคุมคุณภาพเครื่องมือ

ทดสอบความตรงตามเนื้อหา(Content Validity) และตามโครงสร้าง (Construct Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน และนำไปทดสอบหาความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบทดสอบไปใช้กับบุคลากร โรงพยาบาล ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน ใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของเครื่องมือเท่ากับ 9.1

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.1 ขอนหนังสือแนะนำตัวจากประธานกรรมการบริหารหลักสูตร สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้บริหารของโรงพยาบาลกำแพงเพชร เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และขอเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 เข้าพบ หัวหน้ากลุ่มภารกิจทั้ง 5 ภารกิจเพื่อชี้แจงรายละเอียดและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

3.3.1 ในกรณีที่ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง ผู้วิจัยเข้าพบหัวหน้ากลุ่มงานและหัวหน้างานต่างๆ แนะนำตัวและชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล พร้อมทั้งแจ้งกำหนดการมารับแบบสอบถามคืน

3.3.2 ในกรณีที่ผู้วิจัยไม่สามารถแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง ได้ชี้แจงให้ผู้แจกแบบสอบถามได้รับทราบถึงประเภทและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ พร้อมทั้งแจ้งกำหนดการมารับแบบสอบถามคืน

3.3.3 เมื่อครบกำหนดวันรับแบบสอบถาม ผู้วิจัยรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ในกรณีที่ได้รับไม่ครบ ผู้วิจัยได้ให้เวลาเพิ่มแก่ผู้ตอบแบบสอบถามในการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งแจ้งกำหนดการมารับคืนใหม่ในครั้งต่อไป

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ทุกฉบับก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติรวบรวมข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติทดสอบแบบใช้พารามิเตอร์ (Parametric Tests) เมื่อมีการแจกแจงแบบปกติ และใช้สถิติทดสอบแบบไม่ใช้พารามิเตอร์ (Non parametric Tests) เมื่อมีการแจกแจงแบบไม่ปกติ วิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/FW ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ ข้อมูลส่วนบุคคล ด้านลักษณะประชากร และด้านลักษณะหน้าที่การปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพิสัย

4.2 วิเคราะห์คะแนนบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลรายด้านและในภาพรวมโดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 วิเคราะห์คะแนนบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามลักษณะประชากรด้านอายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และคะแนนบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามลักษณะหน้าที่การปฏิบัติงานด้าน กลุ่มภารกิจ ตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ลักษณะกลุ่มวิชาชีพ และระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.4 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุ รายด้าน และในภาพรวม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

4.5 เปรียบเทียบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ย คะแนนบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุในภาพรวมเป็นรายคู่ ด้วยการวิเคราะห์ผลต่างนัยสำคัญ (Least Significant Difference)

4.6 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ และผลรวมลำดับ ของคะแนนบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามเพศ รายด้าน และในภาพรวม ด้วยการทดสอบ Mann – Whitney U Test

4.7 เปรียบเทียบจำนวน ค่าเฉลี่ยการจัดลำดับคะแนนบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามสถานภาพสมรส รายด้าน และในภาพรวมด้วยการทดสอบครุสคัล-วัลลิส (The Kruskal – Wallis test)

4.8 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ ของคะแนนบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามสถานภาพสมรสในภาพรวมเป็นรายคู่ ด้วยการทดสอบ Mann – Whitney U Test (n =250)

4.9 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ ของคะแนนบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามสถานภาพสมรส ด้านความรับผิดชอบของบุคลากรเป็นรายคู่ ด้วยการทดสอบ Mann – Whitney U Test

4.10 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามระดับการศึกษา รายด้าน และในภาพรวม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

4.11 เปรียบเทียบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ยรายคู่ ของคะแนนบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามระดับการศึกษา ด้านความอบอุ่น ด้วยการวิเคราะห์ Least Significant Difference

4.12 เปรียบเทียบจำนวน ค่าเฉลี่ยการจัดลำดับคะแนนบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายด้าน และโดยรวม ด้วยการทดสอบครุสคัล-วัลลิส(The Kruskal – Wallis test)

4.13 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ และผลรวมลำดับรายคู่ ของคะแนนบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม ด้วยการทดสอบ Mann – Whitney U Test

4.14 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ และผลรวมลำดับรายคู่ ของคะแนนบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านความ รับผิดชอบของบุคลากรด้วยการทดสอบ Mann – Whitney U Test

4.15 เปรียบเทียบจำนวน ค่าเฉลี่ยการจัดลำดับคะแนนบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงานรายด้าน และโดยรวม ด้วยการทดสอบครุสคัล-วัลลิส (The Kruskal – Wallis test)

4.16 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน รายด้าน และในภาพรวม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

4.17 เปรียบเทียบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ยรายคู่ ของ คะแนนบรรยาการองค์การ ตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุน ด้วยการวิเคราะห์ Least Significant Difference

4.18 เปรียบเทียบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ยรายคู่ ของ คะแนนบรรยาการองค์การ ตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการวิเคราะห์ Least Significant Difference

4.19 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนบรรยาการองค์การ ตามการรับรู้ของบุคลากรในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติ รายด้านและในภาพรวมด้วยการทดสอบทีแบบกลุ่ม (Independent t-test)

4.20 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนบรรยาการองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรในกลุ่มวิชาชีพและกลุ่มที่ไม่ใช่วิชาชีพ รายด้านและโดยรวม ด้วยการทดสอบทีแบบกลุ่ม (Independent t-test)

4.20 วิเคราะห์คะแนนในข้อความแบบปลายเปิด โดยนำคำตอบที่ได้มาสรุปประเด็น เป็นหมวดหมู่ โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยายดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

- 1.1 ลักษณะประชากร
- 1.2 ลักษณะหน้าที่การปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์/สมมติฐาน

2.1 ระดับบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากรโรงพยาบาล
กำแพงเพชรรายด้านและในภาพรวม

2.2 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตาม
การรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุ

2.3 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตาม
การรับรู้ของบุคลากรแยกตามเพศ

2.4 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตาม
การรับรู้ของบุคลากรแยกตามสถานภาพสมรส

2.5 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตาม
การรับรู้ของบุคลากรแยกตามระดับการศึกษา

2.6 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตาม
การรับรู้ของบุคลากรแยกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2.7 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตาม
การรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงาน

2.8 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตาม การรับรู้ของบุคลากรแยกตามตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน

2.9 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตาม การรับรู้ของบุคลากรในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติ

2.10 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตาม การรับรู้ของบุคลากรในกลุ่มวิชาชีพและกลุ่มไม่ใช้วิชาชีพ

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น

3.1 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสภาวะบรรยากาศองค์การ

3.2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงบรรยากาศองค์การในแต่ละกลุ่มภารกิจ

ตอนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ด้านลักษณะประชากร พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล กำแพงเพชรจำนวน 250 ราย พบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 77.6 เป็นเพศหญิง มีเพียงส่วนน้อยคือ ร้อยละ 22.4 เป็นเพศชาย มีช่วงอายุระหว่าง 21-59 ปี อายุเฉลี่ย 36.93 ปี สมรสแล้วเป็นส่วน มากร้อยละ 58.8 และยังเป็นโสดร้อยละ 32.0 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่เป็นระดับ ปริญญาตรีร้อยละ 49.6 ต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 44.4 มีช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 1-40 ปี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเฉลี่ย 13.48 ปี (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านลักษณะประชากรของ บุคลากรโรงพยาบาลกำแพงเพชร (n = 250)

ด้านลักษณะประชากร	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
21-30 ปี	81	32.4
31-40 ปี	81	32.4
41-50 ปี	65	26.0
51-60 ปี	23	9.2
\bar{X} = 36.93 SD = 9.44 Range = 21-59		
เพศ		
ชาย	56	22.4
หญิง	194	77.6
สถานภาพสมรส		
โสด	80	32.0
สมรส	147	58.8
หม้าย /หย่า/แยก/ร้าง	23	9.2
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	111	44.4
ปริญญาตรี	124	49.6
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	15	6.0
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
1-5 ปี	62	24.8
6-10 ปี	54	21.6
11-15ปี	31	12.4
16-20 ปี	39	15.6
20 ปีขึ้นไป	64	25.6
\bar{X} = 13.48 SD = 9.46 Range = 1-40		

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละ ด้านลักษณะหน้าที่การปฏิบัติงาน ของบุคลากรโรงพยาบาล
กำแพงเพชร (n = 250)

ด้านลักษณะหน้าที่การปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
--------------------------------	-------	--------

กลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงาน		
ด้าน อำนวยการ	26	10.4
ด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ	11	4.4
ด้านบริการตติยภูมิ	11	4.4
ด้านบริการปฐมภูมิและทุติยภูมิ	46	18.4
ด้านการพยาบาล	156	62.4
ตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน		
แพทย์ ทันตแพทย์	6	2.4
พยาบาล	94	37.6
พยาบาลเทคนิค	28	11.2
ผู้ช่วยเหลือคนไข้	32	12.8
คนงาน	57	22.8
บุคลากรอื่นๆ		
กลุ่มวิชาชีพ		
กลุ่มที่เป็นวิชาชีพ	33	42.8
กลุ่มที่ไม่ใช่วิชาชีพ	57	57.2
ระดับตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน		
ระดับผู้ปฏิบัติ	232	92.8
ระดับผู้บริหาร	18	7.2
-หัวหน้ากลุ่มงาน/ ฝ่าย /ผู้อำนวยการ เฉพาะทาง	3	1.2
-หัวหน้าตึก/หัวหน้างาน	15	6.0

จากตารางที่ 4.2 ลักษณะหน้าที่การปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างแยกปฏิบัติงานใน 5 กลุ่มภารกิจคือ กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล ด้านบริการปฐมภูมิทุติยภูมิ ด้านอำนวยการ ด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ และด้านบริการตติยภูมิร้อยละ 62.4, 18.4, 10.4, 4.4, 4.4 ตามลำดับ ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพร้อยละ 37.6 รองลงมาเป็นบุคลากรอื่นๆ ร้อยละ 22.8 เป็นกลุ่มวิชาชีพร้อยละ 42.8 และเป็นกลุ่มไม่ใช่วิชาชีพร้อยละ 57.2 ปฏิบัติงาน ในระดับผู้ปฏิบัติร้อยละ 92.8 และปฏิบัติงาน ในระดับผู้บริหารร้อยละ 7.2 แยกเป็นผู้บริหาร ระดับกลางร้อยละ 1.2 และเป็นผู้บริหารระดับต้นร้อยละ 6

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์/สมมติฐาน

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกำแพงเพชรรายด้าน และในภาพรวม (n =250)

บรรยากาศองค์การ	\bar{X}	SD	ระดับบรรยากาศ
โครงสร้างองค์การ	2.62	.30	ปานกลาง
ความรับผิดชอบของบุคลากร	2.46	.38	ปานกลาง
การให้รางวัล	2.55	.46	ปานกลาง
ความเสี่ยงในงาน	2.58	.29	ปานกลาง
ความอบอุ่น	2.75	.46	ปานกลาง
การสนับสนุน	2.65	.36	ปานกลาง
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	2.75	.31	ปานกลาง
ความขัดแย้ง	2.52	.35	ปานกลาง
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	2.90	.42	ปานกลาง
โดยรวม	2.63	.24	ปานกลาง

จากผลการวิเคราะห์คะแนนบรรยากาศองค์การของกลุ่มตัวอย่างทั้งรายด้าน และในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.46-2.90 คือพบว่าบุคลากรโรงพยาบาลกำแพงเพชรมีระดับบรรยากาศองค์การทั้งระดับรายด้านและระดับบรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่ามึบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่น และด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านการให้รางวัล ด้านความขัดแย้งตามลำดับ และพบว่าบรรยากาศด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร ตามการรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุ (n =250)

บรรยากาศองค์การ	อายุ(ปี)							
	21-30		31-40		41-50		51-60	
	Χ	SD	Χ	SD	Χ	SD	Χ	SD
โครงสร้างองค์การ	2.67	.34	2.60	.27	2.58	.30	2.57	.27
ความรับผิดชอบของบุคลากร	2.53	.36	2.44	.37	2.43	.42	2.35	.30
การให้รางวัล	2.63	.41	2.53	.42	2.43	.54	2.63	.49
ความเล็งในงาน	2.62	.23	2.54	.28	2.58	.36	2.57	.33
ความอบอุ่น	2.81	.47	2.70	.45	2.71	.48	2.83	.45
การสนับสนุน	2.69	.35	2.61	.37	2.66	.37	2.64	.32
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	2.82	.31	2.72	.28	2.70	.33	2.75	.39
ความขัดแย้ง	2.57	.40	2.49	.29	2.50	.33	2.49	.37
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	2.97	.38	2.86	.40	2.85	.48	2.89	.42
โดยรวม	2.69	.23	2.60	.21	2.59	.26	2.62	.22

จากตารางที่ 4.4 พบว่าบุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุ มีระดับบรรยากาศองค์การ ทั้งระดับรายด้านและระดับบรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่ากลุ่มอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้บรรยากาศองค์การสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มอายุ 51-60ปี กลุ่มอายุ 31-40 ปี และกลุ่มอายุ 41-50 ปีมีค่าเฉลี่ยการรับรู้บรรยากาศองค์การต่ำที่สุดตามลำดับ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การรายด้านในแต่ละกลุ่มอายุพบว่า บุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุ มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดทุกกลุ่ม โดยกลุ่มที่มีอายุ 41-50 ปีมีค่าเฉลี่ยการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดด้วย

ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ของคะแนนบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชร ตามการรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุ รายด้าน และในภาพรวม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) (n =250)

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-test
โครงสร้างองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	3	.45	.16	1.66

	ภายในกลุ่ม	246	22.46	.09	
	รวม	249	22.91		
ความรับผิดชอบของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3	.77	.26	1.82
	ภายในกลุ่ม	246	34.51	14	
	รวม	249	35.28		
การให้รางวัล	ระหว่างกลุ่ม	3	1.56	.52	2.49
	ภายในกลุ่ม	246	51.39	.21	
	รวม	249	52.94		
ความเสี่ยงในงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	.28	.09	1.07
	ภายในกลุ่ม	246	21.20	.09	
	รวม	249	21.48		
ความอบอุ่น	ระหว่างกลุ่ม	3	.77	.26	1.19
	ภายในกลุ่ม	246	53.02	.22	
	รวม	249	53.79		
การสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	3	.24	.08	.63
	ภายในกลุ่ม	246	31.82	.13	
	รวม	249	32.06		
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	.62	.21	2.14
	ภายในกลุ่ม	246	23.89	.10	
	รวม	249	24.51		

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

บรรยายการองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-test
ความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	3	.29	.10	.81
	ภายในกลุ่ม	246	29.43	.12	
	รวม	249	29.72		
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	ระหว่างกลุ่ม	3	.67	.22	1.30
	ภายในกลุ่ม	246	42.25	.17	

	รวม	249	42.92		
ในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	.47	.16	2.89*
	ภายในกลุ่ม	246	13.38	.05	
	รวม	249	13.85		

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ย คะแนนบรรยาการองค์การโรงพยาบาล
 กำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุในภาพรวมเป็นรายคู่
 ด้วยการวิเคราะห์ผลต่างนัยสำคัญ (Least Significant Difference)

อายุ	21-30 ปี (X =2.69)	31-40 ปี (X = 2.60)	41-50 ปี (X = 2.59)	51-60 ปี (X = 2.62)
21-30 ปี	-	.0911*	.0991*	.0716
31-40 ปี	-	-	.0080	- .0195
41-50 ปี	-	-	-	- .0275
51-60 ปี	-	-	-	-

* p < .05

จากตารางที่ 4.5-4.6 พบว่าบุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุมีการรับรู้บรรยาการองค์การ
 ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ $F(3, 246) = 2.89, p < .05$ ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐาน
 ข้อที่ 1 โดยพบว่ากลุ่มที่มีการรับรู้บรรยาการองค์การแตกต่างกันคือ กลุ่มอายุ 21-30 ปีกับกลุ่มอายุ
 31-40 ปี และกลุ่มอายุ 21-30 ปีกับกลุ่มอายุ 41-50 ปี โดยพบว่ากลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปีมีการรับรู้
 บรรยาการองค์การในภาพรวม แตกต่างจากกลุ่มอายุ 31-40 ปี และกลุ่มอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัย
 สำคัญ ($p < .05$) ส่วนกลุ่มอายุ 21-30 ปีและกลุ่มอายุ 51-60 ปี มีการรับรู้บรรยาการองค์การใน
 ภาพรวมไม่แตกต่างกัน ($p < .05$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนบรรยากาศองค์การโรงพยาบาล
 กำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามเพศ รายด้าน และในภาพรวม
 (n =250)

บรรยากาศองค์การ	ชาย (n = 56)		หญิง (n = 194)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
โครงสร้างองค์การ	2.62	0.30	2.55	0.30
ความรับผิดชอบของบุคลากร	2.46	0.38	2.45	0.31
การให้รางวัล	2.55	0.46	2.41	0.67
ความเสี่ยงในงาน	2.58	0.29	2.46	0.39
ความอบอุ่น	2.75	0.46	2.64	0.68
การสนับสนุน	2.65	0.36	2.63	0.44
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	2.75	0.31	2.88	0.39
ความขัดแย้ง	2.52	0.35	2.44	0.25
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	2.90	0.42	2.75	0.56
โดยรวม	2.63	0.24	2.57	0.36

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การแยกตามเพศพบว่า เพศหญิงและเพศชายมีระดับบรรยากาศองค์การทั้งระดับรายด้านและระดับบรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าเพศชายมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การและค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การสูงกว่าเพศหญิง และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การรายด้านพบว่า เพศชายมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนในเพศหญิงพบว่ามีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ และผลรวมลำดับ ของคะแนนบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามเพศ รายด้าน และในภาพรวม ด้วยการทดสอบ Mann – Whitney U Test (n =250)

บรรยากาศองค์การ	ชาย (n = 56)		หญิง (n = 194)		U	Z
	R	∑ R	R	∑ R		
	โครงสร้างองค์การ	104.48	5851.00	131.57		
ความรับผิดชอบของบุคลากร	109.36	6124.00	130.16	25251.00	4528.00	-1.91
การให้รางวัล	130.01	7280.50	124.20	24094.50	5179.00	-.53
ความเสียใจในงาน	135.38	7581.00	122.65	23794.00	4879.00	-1.20
ความอบอุ่น	135.30	7577.00	122.67	23798.00	4883.00	-1.17
การสนับสนุน	118.83	6655.00	127.43	24720.50	5058.50	-.80
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	111.47	6242.00	129.55	25132.50	4646.50	-1.68
ความขัดแย้ง	127.11	7118.00	125.04	24257.00	5342.00	-.19
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	121.46	6801.50	126.67	24573.50	5205.50	-.49
โดยรวม	114.81	6429.50	128.59	24945.50	4833.50	-1.26

จากตารางที่ 4.8 เมื่อเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ และผลรวมลำดับ ของคะแนน บรรยากาศองค์การระหว่างเพศชายและเพศหญิงพบว่า เพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้บรรยากาศ องค์การในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ($p > .05$) ซึ่งผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 แต่ เมื่อพิจารณา ค่าเฉลี่ยรายด้านพบว่า เพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้าง องค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) โดยพบว่าเพศชายมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การสูงกว่าเพศหญิง

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนบรรยากาศองค์การโรงพยาบาล กำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามสถานภาพสมรส รายด้าน และ ในภาพรวม (n =250)

บรรยากาศองค์การ	โสด		สมรส		หม้าย/หย่า /แยก	
	X	SD	X	SD	X	SD

โครงสร้างองค์การ	2.66	.32	2.59	.29	2.64	.35
ความรับผิดชอบของบุคลากร	2.57	.38	2.41	.37	2.39	.32
การให้รางวัล	2.61	.41	2.52	.49	2.49	.42
ความเสี่ยงในงาน	2.61	.23	2.56	.33	2.59	.27
ความอบอุ่น	2.78	.52	2.74	.43	2.72	.52
การสนับสนุน	2.66	.33	2.64	.37	2.76	.40
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	2.79	.30	2.74	.32	2.65	.33
ความขัดแย้ง	2.56	.38	2.50	.32	2.48	.41
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	2.90	.39	2.89	.42	2.92	.49
โดยรวม	2.68	.23	2.61	.24	2.61	.21

เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยบรรยากาศโดยใช้สถานภาพสมรสเป็นเกณฑ์พบว่า แต่ละกลุ่มมีระดับบรรยากาศองค์การทั้งระดับรายด้านและระดับบรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า คนที่เป็นโสดมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การและค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรสูงกว่าคนที่สมรสและคนที่เป็นหม้าย/หย่า/แยก ทั้ง 3 กลุ่มมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูงสุด คนที่เป็นโสดมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและด้านความเสี่ยงในงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ส่วนคนที่สมรสแล้วและคนที่เป็นหม้าย/หย่า/แยก มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบจำนวน ค่าเฉลี่ยการจัดลำดับคะแนนบรรยากาศของค์การโรงพยาบาล
 กำแพงเพชรตาม การรับรู้ของบุคลากรแยกตามสถานภาพสมรส รายด้าน และ
 ในภาพรวม ด้วยการทดสอบครุสคัล-วัลลิส(The Kruskal – Wallis test) (n
 =250)

บรรยากาศของค์การ	โสด	สมรส	หม้าย/หย่า	χ^2
	(n = 80)	(n =147)	(n = 23)	
	R	R	R	
โครงสร้างองค์การ	136.98	136.98	132.76	3.85
ความรับผิดชอบของบุคลากร	145.73	116.58	112.13	9.44*
การให้รางวัล	135.83	121.37	115.96	2.56
ความเสี่ยงในงาน	131.32	123.30	119.30	.87
ความอบอุ่น	132.13	122.70	120.33	1.03
การสนับสนุน	126.24	122.70	140.83	1.31
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	135.41	123.38	104.61	3.66
ความขัดแย้ง	133.88	122.23	117.22	1.77
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	127.57	125.26	119.85	.22
โดยรวม	141.96	118.06	115.80	6.12*

จากตารางที่ 4.10 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดลำดับคะแนนบรรยากาศของค์การ
 แยกตามสถานภาพสมรสพบว่า บุคลากรที่สถานภาพสมรสแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศของค์การ
 ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) และมีการรับรู้บรรยากาศของค์การด้าน
 ความรับผิดชอบของบุคลากรแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐาน
 การวิจัยข้อที่ 3

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ ของคะแนนบรรยากาศของค์การโรงพยาบาลกำแพงเพชร
 ตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามสถานภาพสมรสในภาพรวมเป็นรายคู่ ด้วยการ
 ทดสอบ Mann – Whitney U Test (n=250)

สถานภาพสมรส	โสด (\bar{R} =141.96)	สมรส (\bar{R} =118.06)	หม้าย/หย่า /แยก (\bar{R} =115.80)
โสด	-	-2.380*	-1.525
สมรส	-	-	-.139
หม้าย/หย่า /แยก	-	-	-

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ ของคะแนนบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชร ตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามสถานภาพสมรส ด้านความรับผิดชอบของบุคลากรเป็นรายคู่ ด้วยการทดสอบ Mann – Whitney U Test (n =250)

สถานภาพสมรส	โสด (\bar{R} =145.73)	สมรส (\bar{R} =116.58)	หม้าย/หย่า /แยก (\bar{R} =112.13)
โสด	-	-2.914*	-2.012*
สมรส	-	-	-.255
หม้าย/หย่า /แยก	-	-	-

จากตารางที่ 4.11-4.12 เมื่อนำค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การแยกตามสถานภาพสมรสมาเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธี Mann – Whitney U Test พบว่า คนที่เป็นโสดและคนที่สมรสแล้วมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) คนที่เป็นโสด มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรแตกต่างจากคนที่สมรส และคนที่ เป็นหม้าย/หย่า /แยกอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนบรรยากาศองค์การโรงพยาบาล
 กำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามระดับการศึกษา รายด้าน และ
 ในภาพรวม (n =250)

บรรยากาศองค์การ	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n =111)		ปริญญาตรี (n =124)		ปริญญาโทหรือสูงกว่า (n =15)	
	X	SD	X	SD	X	SD
โครงสร้างองค์การ	2.61	.29	2.60	.32	2.71	.30
ความรับผิดชอบของบุคลากร	2.42	.42	2.50	.33	2.45	.38
การให้รางวัล	2.56	.46	2.53	.47	2.61	.43
ความเสียใจในงาน	2.61	.31	2.56	.27	2.52	.30
ความอบอุ่น	2.81	.40	2.68	.51	2.93	.48
การสนับสนุน	2.70	.37	2.61	.33	2.65	.44
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	2.73	.32	2.76	.29	2.81	.44
ความขัดแย้ง	2.53	.34	2.52	.34	2.43	.41
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	2.94	.44	2.85	.40	2.90	.28
โดยรวม	2.64	.23	2.61	.23	2.66	.29

จากตารางที่ 4.13 พบว่าบุคลากรในแต่ละกลุ่มระดับการศึกษา มีระดับบรรยากาศองค์การ ทั้งระดับรายด้านและระดับบรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า มีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การและมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นสูงกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ตามลำดับ โดยในกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าสูงสุด และมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนกลุ่มที่มีระดับ การศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า มีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นมีค่าสูงสุด และมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนบรรยากาศองค์การ
โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามระดับการศึกษา รายด้าน
และในภาพรวม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)
(n =250)

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-test
โครงสร้างองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	.15	.08	.81
	ภายในกลุ่ม	247	22.76	.09	
	รวม	249	22.91		
ความรับผิดชอบของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	.36	.18	1.28
	ภายในกลุ่ม	247	34.92	.14	
	รวม	249	35.27		
การให้รางวัล	ระหว่างกลุ่ม	2	.11	.56	.26
	ภายในกลุ่ม	247	52.94	.21	
	รวม	249	52.84		
ความเสี่ยงในงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.16	.08	.92
	ภายในกลุ่ม	247	21.32	.09	
	รวม	249	21.48		
ความอบอุ่น	ระหว่างกลุ่ม	2	1.57	.79	3.72*
	ภายในกลุ่ม	247	52.21	.21	
	รวม	249	53.79		

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-test
-----------------	----------------------	----	----	----	--------

การสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	2	.45	.23	1.77
	ภายในกลุ่ม	247	31.61	.13	
	รวม	249	32.06		
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.09	.05	.47
	ภายในกลุ่ม	247	24.42	.10	
	รวม	249	24.51		
ความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	2	.14	.07	.57
	ภายในกลุ่ม	247	29.59	.12	
	รวม	249	29.72		
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	ระหว่างกลุ่ม	2	.48	.24	1.41
	ภายในกลุ่ม	247	42.44	.17	
	รวม	249	42.92		
ในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	.06	.03	.54
	ภายในกลุ่ม	247	13.79	.06	
	รวม	249	13.85		

จากผลการเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การแยกตามระดับการศึกษาพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมไม่แตกต่างกัน $F(2, 247) = .54, p > .05$ ซึ่งผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 แต่เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ $F(2, 247) = 3.72, p < .05$ (ตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของ คะแนนบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามระดับการศึกษา ด้านความอบอุ่นด้วยการวิเคราะห์ Least Significant Difference

บรรยากาศองค์การ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโทหรือสูงกว่า
-----------------	------------------	-----------	---------------------

	(X = 2.81)	(X = 2.68)	(X = 2.93)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	.1332*	-.1243
ปริญญาตรี	-	-	-.2575*
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	-	-	-

ตารางที่ 4.15 เมื่อวิเคราะห์หาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การแยกตามระดับการศึกษา ด้านความอบอุ่นเป็นรายคู่พบว่า กลุ่มที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกันคือ กลุ่มที่มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) และกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายด้าน และในภาพรวม ($n = 250$)

บรรยากาศองค์การ	1-5 ปี		6-10 ปี		11-15 ปี		16-20 ปี		20 ปีขึ้นไป	
	X	SD	X	SD	X	SD	X	SD	X	SD
โครงสร้างองค์การ	2.65	.33	2.62	.32	2.62	.26	2.59	.26	2.59	.30

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบจำนวน ค่าเฉลี่ยการจัดลำดับคะแนนบรรยากาศขององค์การโรงพยาบาล
 กำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายด้าน
 และโดยรวม ด้วยการทดสอบครุสคัล-วัลลิส(The Kruskal – Wallis test) (n
 =250)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	1-5 ปี	6-10 ปี	11-15	16-20	>20 ปี	χ^2
	(n=62)	(n= 54)	ปี	ปี	(n=64)	
	—	—	(n=31)	(n=39)	—	
	R	R	R	R	R	
โครงสร้างองค์การ	132.58	127.90	127.16	120.99	118.56	1.44
ความรับผิดชอบของบุคลากร	156.10	114.34	115.00	118.77	114.46	15.11*
การให้รางวัล	138.77	119.29	120.69	119.12	124.11	3.00
ความเสียงในงาน	136.06	110.94	130.29	120.46	128.30	4.17
ความอบอุ่น	141.59	118.60	124.73	111.26	124.44	5.36
การสนับสนุน	138.35	124.35	122.46	122.46	125.22	4.39
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	148.40	123.84	111.62	111.62	117.81	9.25
ความขัดแย้ง	140.42	117.87	128.29	128.29	123.55	5.15
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	139.15	127.62	104.81	104.81	117.09	7.56
โดยรวม	151.30	117.94	119.75	109.51	119.71	11.05*

จากตารางที่ 4.17 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดลำดับคะแนนบรรยากาศ
 องค์การแยกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
 แตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) ผลการ
 วิจัยเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 และยังพบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การด้าน
 ความรับผิดชอบของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$)

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ และผลรวมลำดับรายคู่ ของคะแนนบรรยากาศองค์การ
โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
ในภาพรวม ด้วยการทดสอบ Mann – Whitney U Test (n =250)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	_1-5ปี (R =151.30)	_6-10 ปี (R =117.94)	_11-15ปี (R = 119.75)	_16-20 ปี (R =109.51)	_>20 ปี (R =119.71)
1-5 ปี		-2.456*	-2.088*	-2.614*	-2.566*
6-10 ปี			-.155	-.553	-.103
11-15 ปี				-1.007	-.099
16-20 ปี					-.840
>20 ปี					

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยลำดับ และผลรวมลำดับรายคู่ ของคะแนนบรรยากาศองค์การ
โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามระยะเวลาในการ
ปฏิบัติงาน ด้านความ รับผิดชอบของบุคลากรด้วยการทดสอบ Mann – Whitney U
Test (n =250)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	_1-5ปี (R =156.10)	_6-10 ปี (R =114.34)	_11-15ปี (R =115.00)	_16-20 ปี (R =118.77)	_>20 ปี (R=114.46)
1-5 ปี		-3.045*	-2.541*	-2.694*	-3.246*
6-10 ปี			-.028	-.401	-.014
11-15 ปี				-.233	.000
16-20 ปี					-.341

>20 ปี

จากตารางที่ 4.18-4.19 เมื่อนำค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การแยกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานในภาพรวมมาเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธี Mann – Whitney U Test พบว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมแตกต่างจากกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และกลุ่มอายุ 20 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) ทุกคู่ และเมื่อนำค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การของแต่ละกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานด้านความ รับผิดชอบของบุคลากรมาเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธี Mann – Whitney U Test พบว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมแตกต่างจากกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และกลุ่มอายุ 20 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) ทุกคู่เช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชร ตามการรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงาน (n=250)

บรรยากาศองค์การ	อำนวยการ		พัฒนา ระบบ บริการ สุขภาพ		ตติยภูมิ		ทุติยภูมิ ปฐมภูมิ		การ พยาบาล	
	(n= 26)		(n= 11)		(n= 46)		(n=11)		(n= 156)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
โครงสร้างองค์การ	2.5	0.3	2.5	0.3	2.5	0.2	2.6	0.3	2.6	0.2
ความรับผิดชอบต่อบุคลากร	6	4	3	5	6	9	3	3	5	9
การให้รางวัล	2.3	0.4	2.1	0.5	2.4	0.3	2.5	0.3	2.5	0.3
ความเสถียรในงาน	6	0	6	4	4	9	2	1	0	5
ความอบอุ่น	2.5	0.5	2.3	0.5	2.5	0.4	2.7	0.2	2.5	0.4
การสนับสนุน	6	6	8	3	6	2	1	6	1	6
	2.5	0.4	2.5	0.2	2.6	0.3	2.6	0.1	2.5	0.2

มาตรฐานการปฏิบัติงาน	8	1	8	4	2	0	2	9	7	8
ความขัดแย้ง	2.8	0.4	2.7	0.5	2.7	0.4	2.9	0.4	2.7	0.4
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	3	4	8	2	2	7	8	6	3	6
โดยรวม	2.7	0.4	2.3	0.2	2.6	0.3	2.6	0.3	2.6	0.3
	5	1	6	9	4	1	5	0	6	6
	2.6	0.4	2.7	0.2	2.7	0.3	2.7	0.5	2.7	0.2
	9	0	1	8	5	0	6	1	6	9
	2.6	0.3	2.4	0.2	2.4	0.2	2.5	0.5	2.5	0.3
	2	4	8	1	4	9	5	2	3	5
	2.9	0.5	2.8	0.4	2.8	0.4	2.9	0.2	2.9	0.3
	0	7	9	8	2	1	5	7	2	9
	2.6	0.2	2.5	0.2	2.6	0.2	2.6	0.2	2.6	0.2
	3	8	2	2	2	1	9	2	4	4

จากตารางที่ 4.20 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจรับรู้ว่าคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่ากลุ่มทุติยภูมิมีปฏิสัมพันธ์ในการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมสูงที่สุด รองลงมาคือ กลุ่มการพยาบาล กลุ่มอำนวยการ กลุ่มตติยภูมิ และกลุ่มพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมต่ำที่สุด

เมื่อพิจารณาในแยกตามกลุ่มภารกิจพบว่าบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจรับรู้ว่าคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า

กลุ่มอำนวยการ มีการรับรู้ว่าคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การ ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านความขัดแย้ง ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านการให้รางวัลและด้านโครงสร้างองค์การซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และบรรยากาศด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

กลุ่มพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีการรับรู้ว่าคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่น ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความขัดแย้ง ด้านการให้รางวัล ด้านการสนับสนุน และบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

กลุ่มตติยภูมิ มีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การ ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านความอบอุ่น ด้านการ

ให้รางวัล ด้านการสนับสนุน ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านโครงสร้างองค์การส่วน และบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรตามลำดับ

กลุ่มทุติยภูมิปฐมภูมิ มีการรับรู้ที่โรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความอบอุ่นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านการให้รางวัล ด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านความขัดแย้ง และบรรยากาศด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

กลุ่มการพยาบาล มีการรับรู้ที่โรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านความขัดแย้ง ด้านการให้รางวัล และบรรยากาศ ด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบจำนวน ค่าเฉลี่ยการจัดลำดับคะแนนบรรยากาศองค์การโรงพยาบาล กำแพงเพชรตาม การรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงาน รายด้าน และในภาพรวม ด้วยการทดสอบครุสคัล-วัลลิส (The Kruskal – Wallis test) (n =250)

	อำนาจ การ (n=26) \bar{R}	พัฒนา ระบบ บริการ สุขภาพ (n= 11) \bar{R}	ตติยภูมิ (n=46) \bar{R}	ทุติยภูมิ ปฐมภูมิ (n=11) \bar{R}	การ พยาบาล (n=156) \bar{R}	χ^2
โครงสร้างองค์การ	104.13	116.27	111.40	124.09	133.97	6.46
ความรับผิดชอบต่อบุคลากร	104.35	80.59	120.40	135.32	133.02	8.73
การให้รางวัล	132.15	93.35	142.97	149.68	119.79	7.39

ความเสี่ยงในงาน	131.46	120.36	130.39	134.14	122.82	0.86
ความอบอุ่น	134.65	129.27	120.83	161.95	122.52	3.79
การสนับสนุน	142.29	65.64	124.54	123.59	127.34	9.36
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	109.65	119.23	126.50	117.55	128.85	1.87
ความขัดแย้ง	142.58	115.36	108.80	120.64	128.63	4.72
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	117.90	121.45	115.62	141.82	128.81	2.16
โดยรวม	122.10	92.59	119.83	139.50	129.07	3.42

$P < 0.05$, $df = 4$

ผลการเปรียบเทียบจากตารางที่ 4.21 พบว่าค่า H ที่คำนวณได้ทุกค่ามีค่าน้อยกว่าค่าวิกฤตที่ระดับ $\alpha = 0.05$, $df = 4$, $\chi^2 = 9.488$ และมีค่าระดับนัยสำคัญทุกค่าของการทดสอบ $p > 0.05$ คือ คะแนนบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลกำแพงเพชรตาม การรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงานทั้งรายด้าน และโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงานรายด้านและในภาพรวม ($n = 250$)

	แพทย์ ทันต แพทย์ ($n = 6$)		พยาบาล เทคนิค ($n = 94$)		พยาบาล เทคนิค ($n = 28$)		ผู้ช่วย เหลือคน ไข้ ($n = 32$)		คนงาน ($n = 33$)		บุคลากร อื่นๆ ($n = 57$)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
โครงสร้างองค์การ	2.4	.15	2.6	.31	2.5	.22	2.6	.31	2.6	.27	2.5	.34
ความรับผิดชอบของบุคลากร	2	.17	5	.33	4	.36	3	.48	8	.41	6	.37
การให้รางวัล	2.5	.31	2.5	.49	2.4	.42	2.4	.45	2.5	.45	2.3	.46
ความเสี่ยงในงาน	5	.29	2	.27	1	.28	9	.31	0	.32	3	.33
ความอบอุ่น	2.5	.16	2.5	.52	2.4	.26	2.6	.47	2.5	.40	2.5	.48

การสนับสนุน	6	.23	1	.35	5	.33	5	.32	5	.45	9	.32
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	2.4	.15	2.5	.31	2.5	.20	2.5	.36	2.6	.35	2.5	.33
ความขัดแย้ง	3	.10	9	.36	9	.35	8	.29	0	.41	8	.34
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	2.8	.43	2.6	.40	2.7	.30	2.8	.40	2.8	.49	2.7	.41
โดยรวม	6	.15	7	.25	2	.19	6	.23	8	.25	52.	.23
	2.7		2.6		2.5		2.7		2.8		59	
	7		3		6		1		6		2.7	
	2.8		2.7		2.6		2.8		2.7		2	
	3		6		8		2		3		2.5	
	2.4		2.5		2.4		2.5		2.5		0	
	6		2		6		2		8		2.7	
	2.7		2.8		2.8		2.9		3.1		9	
	9		9		4		6		0		2.5	
	2.6		2.6		2.5		2.6		2.7		9	
	1		3		7		8		0			

จากตารางที่ 4.20 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าบุคลากรในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ระบุว่า โรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่ากลุ่มคนงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมสูงที่สุด รองลงมาคือ ผู้ช่วยเหลือคนไข้ พยาบาล กลุ่มแพทย์ ทันตแพทย์ บุคลากรอื่นๆ และพยาบาลเทคนิค มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมต่ำที่สุด

เมื่อพิจารณาแยกตามกลุ่มตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรในแต่ละกลุ่มระบุว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้านอยู่ในระดับปานกลางและระดับสูง โดยพบว่า

กลุ่มแพทย์ ทันตแพทย์ มีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความอบอุ่นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การ ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านการสนับสนุน ด้านการให้รางวัล ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านความขัดแย้ง ด้านความเล็งในงาน และด้านโครงสร้างองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

กลุ่มพยาบาล มีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การ ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านความอบอุ่น ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการสนับสนุน ด้านความเล็งในงาน

ด้านความรับผิดชอบของบุคลากรและด้านความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และด้านการให้รางวัล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

พยาบาลเทคนิค มีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การ ด้านความอบอุ่น ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความขัดแย้ง ด้านการให้รางวัล และด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

ผู้ช่วยเหลือคนไข้ มีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การ ด้านความอบอุ่น ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุน ด้านการให้รางวัล ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านความขัดแย้ง และด้านความรับผิดชอบของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

คนงาน มีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การ ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านความขัดแย้ง ด้านการให้รางวัล และด้านความรับผิดชอบของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

บุคลากรอื่นๆ มีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่น มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุนและด้านการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความขัดแย้ง และด้านความรับผิดชอบของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงานรายด้าน และในภาพรวม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) (n =250)

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-test
โครงสร้างองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	5	.86	.17	1.89
	ภายในกลุ่ม	244	22.06	.09	
	รวม	249	22.91		
ความรับผิดชอบของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	5	1.42	.28	2.04
	ภายในกลุ่ม	244	33.86	.139	
	รวม	249	35.27		
การให้รางวัล	ระหว่างกลุ่ม	5	.88	.18	.82
	ภายในกลุ่ม	244	52.07	.213	
	รวม	249	52.94		
ความเสียใจในงาน	ระหว่างกลุ่ม	5	.15	.03	.34
	ภายในกลุ่ม	244	21.33	.09	
	รวม	249	21.48		

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-test
ความอบอุ่น	ระหว่างกลุ่ม	5	1.70	.33	1.59
	ภายในกลุ่ม	244	52.09	.21	
	รวม	249	53.79		
การสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	5	2.18	.44	3.56*
	ภายในกลุ่ม	244	29.89	.12	
	รวม	249	32.06		
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	5	.40	.08	.82
	ภายในกลุ่ม	244	24.11	.10	

	รวม	249	24.51		
ความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	5	.26	.05	.43
	ภายในกลุ่ม	244	29.47	.12	
	รวม	249	29.72		
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	ระหว่างกลุ่ม	5	2.29	.46	2.75*
	ภายในกลุ่ม	244	40.63	.17	
	รวม	249	42.92		
ในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	5	.44	.09	1.61
	ภายในกลุ่ม	244	13.41	.06	
	รวม	249	13.85		

จากผลการเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ของคะแนนบรรยากาศองค์การแยกตามตำแหน่ง ปัจจุบันในการปฏิบัติงานพบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงานต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมไม่แตกต่างกัน $F(5, 244) = 1.61, p > .05$ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 7 แต่เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงานต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ $F(5, 244) = 3.56, p < .05$ และมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ $F(5, 244) = 2.75, p < .05$ (ตารางที่ 4.23)

ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ยรายคู่ ของ คะแนนบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุนด้วยการวิเคราะห์ Least Significant Difference

ตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน	แพทย์ ทันตแพทย์	พยาบาล	พยาบาล เทคนิค	ผู้ช่วยเหลือ คนไข้	คณงาน	บุคลากร อื่นๆ
	$(\bar{x} = 2.77)$	$(\bar{x} = 2.63)$	$(\bar{x} = 2.56)$	$(\bar{x} = 2.71)$	$(\bar{x} = 2.86)$	$(\bar{x} = 2.59)$

แพทย์, ทันตแพทย์	-	.1433	.2095	.0542	-.0939	.1772
พยาบาล	-	-	.0663	-.0891	-.2372*	.0339
พยาบาลเทคนิค	-	-	-	-.1554	-.3035*	-.0323
ผู้ช่วยเหลือคนไข้	-	-	-	-	-.1481	.1230
คนงาน	-	-	-	-	-	.2711*
บุคลากรอื่นๆ	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 4.24 เมื่อวิเคราะห์หาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การ แยกตามกลุ่มตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุน เป็นรายคู่พบว่า กลุ่มที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกันคือ กลุ่มคนงานมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การสูงกว่า กลุ่มพยาบาล บุคลากรอื่นๆ และพยาบาลเทคนิค อย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$)

ตารางที่ 4.25 เปรียบเทียบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ยรายคู่ ของ คะแนนบรรยากาศองค์การ

โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการวิเคราะห์ Least Significant Difference

ตำแหน่งปัจจุบันในการ ปฏิบัติงาน	แพทย์ ทันตแพทย์ ($\bar{X} = 2.79$)	พยาบาล ($\bar{X} = 2.89$)	พยาบาล เทคนิค ($\bar{X} = 2.84$)	ผู้ช่วยเหลือ คนไข้ ($\bar{X} = 2.96$)	คนงาน ($\bar{X} = 3.10$)	บุคลากร อื่นๆ ($\bar{X} = 2.79$)
แพทย์, ทันตแพทย์		-.0993	-.0476	-.1693	-.3068*	.0022
พยาบาล			.0517	-.0700	-.2075*	.1015
พยาบาลเทคนิค				-.1217	-.2592*	.0498
ผู้ช่วยเหลือคนไข้					-.1375	.1715
						.3090*

คนงาน

บุคลากรอื่นๆ

ตารางที่ 4.25 เมื่อวิเคราะห์หาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การ แยกตามกลุ่มตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงานด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกันคือ กลุ่มคนงานมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูงกว่ากลุ่มพยาบาล พยาบาลเทคนิค แพทย์ ทันตแพทย์ และบุคลากรอื่นๆอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) เช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนบรรยากาศองค์การ

โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติ รายด้านและในภาพรวมด้วยการทดสอบทีแบบกลุ่ม (Independent t-test) ($n = 250$)

บรรยากาศองค์การ	ผู้ปฏิบัติ ($n = 232$)		ผู้บริหาร ($n = 18$)		t
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
โครงสร้างองค์การ	2.62	0.30	2.55	0.30	0.96
ความรับผิดชอบของบุคลากร	2.46	0.38	2.45	0.31	0.06
การให้รางวัล	2.56	0.44	2.41	0.67	0.94
ความเสี่ยงในงาน	2.59	0.28	2.46	0.39	1.44
ความอบอุ่น	2.76	0.44	2.64	0.68	0.70
การสนับสนุน	2.66	0.35	2.63	0.44	0.26
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	2.74	0.31	2.88	0.39	-1.85
ความขัดแย้ง	2.52	0.35	2.44	0.25	0.95
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	2.91	0.40	2.75	0.56	1.164
โดยรวม	2.63	0.22	2.57	0.36	0.695

$P < 0.5$

จากตารางที่ 4.26 พบว่า บุคลากรกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การในภาพรวม และบรรยากาศรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าผู้ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การสูงกว่าผู้บริหาร และเมื่อวิเคราะห์ในแต่ละกลุ่มพบว่า

กลุ่มผู้ปฏิบัติ มีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่น ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความเล็งในงาน ด้านการให้รางวัล ด้านความขัดแย้ง และบรรยากาศด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

ในกลุ่มผู้บริหาร มีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความเล็งในงาน ด้านความขัดแย้ง และพบว่าบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบจากตารางที่ 4. 26 พบว่าคะแนนบรรยากาศองค์การของกลุ่มผู้ปฏิบัติและกลุ่มผู้บริหารทั้งรายด้าน และในภาพรวมมีค่า ระดับนัยสำคัญทุกค่าของการทดสอบ $p > 0.05$ คือ บุคลากรกลุ่มผู้ปฏิบัติและกลุ่มผู้บริหารมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานทั้งรายด้าน และในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 8

ตารางที่ 4.27 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนบรรยากาศองค์การ

โรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรในกลุ่มวิชาชีพและกลุ่มที่ไม่ใช่วิชาชีพ รายด้าน และในภาพรวม ด้วยการทดสอบทีแบบกลุ่ม (Independent t-test) (n =250)

บรรยากาศองค์การ	กลุ่มวิชาชีพ (n = 107)		กลุ่มไม่ใช่วิชาชีพ (n = 143)		t
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
โครงสร้างองค์การ	2.64	0.31	2.60	0.30	1.14
ความรับผิดชอบต่อบุคลากร	2.51	0.32	2.42	0.41	1.91
การให้รางวัล	2.52	0.49	2.56	0.44	-0.64
ความเล็งในงาน	2.58	0.29	2.58	0.30	-0.19

ความอบอุ่น	2.70	0.51	2.79	0.42	-1.47
การสนับสนุน	2.63	0.35	2.67	0.36	-0.86
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	2.78	0.32	2.72	0.31	1.52
ความขัดแย้ง	2.52	0.35	2.51	0.35	0.17
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	2.88	0.41	2.90	0.50	-0.35
โดยรวม	2.63	0.25	2.63	0.23	0.27

P < 0.05

จากตารางที่ 4. 27 พบว่าคะแนนบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร ตามการรับรู้ของบุคลากรในกลุ่มวิชาชีพและกลุ่มที่ไม่ใช่วิชาชีพ ทั้งรายด้าน และในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพบว่า กลุ่มวิชาชีพและกลุ่มที่ไม่ใช่วิชาชีพมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การเท่ากัน กลุ่มวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ใช่วิชาชีพ และเมื่อวิเคราะห์ในแต่ละกลุ่มพบว่า

กลุ่มวิชาชีพมีการรับรู้ที่โรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านความอบอุ่น ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการสนับสนุน ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านการให้รางวัลและด้านความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และบรรยากาศด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

กลุ่มไม่ใช่วิชาชีพมีการรับรู้ที่โรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยพบว่าบรรยากาศด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่น ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านการให้รางวัล ด้านความขัดแย้ง และบรรยากาศด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในระดับสูงตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบจากตารางที่ 4.27 พบว่าคะแนนบรรยากาศองค์การของกลุ่มวิชาชีพและกลุ่มไม่ใช่วิชาชีพทั้งรายด้าน และในภาพรวมมีค่าระดับนัยสำคัญทุกค่าของการทดสอบ $p > 0.05$ คือคะแนนบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานของกลุ่มวิชาชีพและกลุ่มไม่ใช่วิชาชีพของบุคลากรโรงพยาบาลกำแพงเพชรทั้งรายด้าน และในภาพรวมรวมไม่แตกต่างกันไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 9

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น

ตารางที่ 4.28 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร ด้านนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

	ข้อคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
1	ด้านนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน		
	□ มีนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานดี	48	42.5
	□ มีนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน	15	13.3
	□ มีนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานมากเกินไป	13	11.5
	□ มีนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานแต่ในทางปฏิบัติไม่ยุติธรรม	10	8.8
	□ มีนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานแต่การปฏิบัติงานจริงไม่เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ	18	15.9
	□ มีนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานแต่ขาดการติดตามประเมินผล	8	7.1
	□ นโยบายมุ่งเน้นการจัดทำเอกสารวิชาการมากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาในการทำงาน	1	0.9

จากตารางที่ 4.28 พบว่าบุคลากรร้อยละ 42.5 มีความเห็นว่าโรงพยาบาลมีนโยบาย
กฎระเบียบข้อบังคับและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานดี แต่บุคลากรส่วนมากมีความเห็นว่า
โรงพยาบาลยังมีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานที่ยังไม่มีความชัดเจน มีกฎระเบียบข้อบังคับ
ในการปฏิบัติงานมากเกินไป การนำไปใช้ในทางปฏิบัติยังไม่มีความยุติธรรมและการนำไป
ปฏิบัติงานจริงไม่ตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายมุ่งเน้นการจัดทำเอกสารวิชาการมากเกินไป
อีกทั้งยังขาดการติดตามประเมินผลในการปฏิบัติ

ตารางที่ 4.29 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร
ด้านการให้รางวัล ความอบอุ่นและ การสนับสนุน

	ข้อคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
2	ด้านการให้รางวัล ความอบอุ่นและ การสนับสนุน		
	□ ให้รางวัล ความอบอุ่นและ การสนับสนุนดี	27	26.0
	□ การให้รางวัลความอบอุ่นและ การสนับสนุนมีน้อย	38	36.5
	□ ผู้บริหารระดับสูงไม่ทราบปัญหาผู้ปฏิบัติ	2	1.9
	□ การสนับสนุนด้านการพัฒนาความรู้มีมาก	4	3.8
	□ ขาดการสนับสนุนและขาดอิสระในการเลือกศึกษา	2	1.9
	□ ไม่มีการให้รางวัล แต่มีการตำหนิเมื่อเกิดความผิดพลาด	1	1.0
	□ ระบบและเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบไม่น่าเชื่อถือ ไม่มีความยุติธรรม	24	23.1
	□ ระบบการสนับสนุน สวัสดิการต่างๆไม่ยุติธรรม	6	5.8

จากตารางที่ 4.29 พบว่าบุคลากรร้อยละ 26.0 มีความเห็นว่าโรงพยาบาลมีให้รางวัล ความอบอุ่นและ การสนับสนุนดี และบุคลากรร้อยละ 3.8 รับรู้ว่าการสนับสนุนด้านการพัฒนา ความรู้มีมาก แต่พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีการรับรู้ว่าการให้รางวัลความอบอุ่น และ การสนับสนุนน้อยถึงร้อยละ 36 และพบว่าระบบและเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ ในการปฏิบัติงานไม่มีความยุติธรรมร้อยละ 23.1 นอกจากนั้นยังพบว่าในการปฏิบัติงานผู้บริหาร ระดับสูงไม่ทราบปัญหาผู้ปฏิบัติ บุคลากรขาดการสนับสนุนและขาดอิสระในการเลือกศึกษา เมื่อทำผิดจะถูกตำหนิ ไม่มีการให้รางวัลและระบบการสนับสนุน สวัสดิการต่างๆไม่มีความยุติธรรม

ตารางที่ 4.30 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสภาวะบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร
ด้านมาตรฐานและความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

ข้อคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
3. ด้านมาตรฐานและความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน		
□ มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานดี	19	19
□ ผู้ปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	6	6
□ มาตรฐานในการปฏิบัติงานมีมากเกินไป	10	10
□ มาตรฐานในการปฏิบัติงานไม่ครอบคลุม	2	2
□ ระบบการบริหารความเสี่ยงมีการพัฒนา	16	16
□ ขาดประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่เกิด	21	21
□ การดูแลด้านความเสี่ยงของผู้ให้บริการมีน้อย	21	21
□ กลัวทำงานผิดพลาด การถูกตำหนิจากผู้บริหาร	3	3
□ การจัดบุคลากรไม่เหมาะสมกับงาน	1	1
□ ขาดการประเมินผลมาตรฐานและความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน	1	1

จากตารางที่ 4.30 ในเรื่องมาตรฐานและความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน พบว่ามีบุคลากรทั้งที่รับรู้ว่ามีมาตรฐานในการปฏิบัติงานดี และบุคลากรที่รับรู้ว่ามีมาตรฐานในการปฏิบัติงานไม่ดี มีปัญหาด้านมาตรฐานมากเกินไป ผู้ปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมาตรฐานมีความไม่ครอบคลุมมีค่าใกล้เคียงกันร้อยละ 19 และร้อยละ 10, 6, 2 ตามลำดับ

พบว่าระบบการบริหารความเสี่ยงมีการพัฒนาน้อยร้อยละ 16 แต่ส่วนใหญ่ยังมีปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่เกิดร้อยละ 21 การดูแลด้านความเสี่ยงของผู้ให้บริการมีน้อยร้อยละ 21 รวมถึงการถูกตำหนิจากผู้บริหารเมื่อทำงานผิดพลาด การจัดบุคลากรไม่เหมาะสมกับงาน และการขาดการประเมินผลมาตรฐานและความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.31 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร

ด้านสภาพความขัดแย้ง และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน

ข้อคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
4. ด้านสภาพความขัดแย้ง และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน		
□ ไม่มีความขัดแย้งในหน่วยงาน มีการทำงานเป็นทีม	7	6.5
□ ในหน่วยงานมีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้ดี	19	17.8
□ มีความขัดแย้งเป็นบางครั้งแต่แก้ไขได้	28	26.2
□ มีความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานมาก	13	12.1
□ มีความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ขาดการทำงานเป็นทีม	25	23.4
□ มีความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ	4	3.7
□ มีความขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร	1	0.9
□ วัฒนธรรมการนับถือผู้ใหญ่ผู้น้อยลง	2	1.9
□ บุคลากรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	7	6.5
□ แขนงนำในการพัฒนาโรงพยาบาลไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	1	1.0

จากตารางที่ 4.31 พบว่าบุคลากรมีการรับรู้ปัญหาคความขัดแย้งในทางบวกโดยรับรู้ว่เมื่อเกิดปัญหาคความขัดแย้งสามารถแก้ไขได้ โดยเฉพาะในหน่วยงานมีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้ดี จนถึงไม่มีความขัดแย้งในหน่วยงาน มีการทำงานเป็นทีมร้อยละ 26.2, 17.8, 6.5 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันร้อยละ 6.5 พบว่าบุคลากรมีการรับรู้ปัญหาคความขัดแย้งในทางลบโดยรับรู้ว่ มีความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ขาดการทำงานเป็นทีม ร้อยละ 23.4 มีความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานมากร้อยละ 12.1 นอกจากนี้ยังพบปัญหาคความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารด้วยกัน เกิดวัฒนธรรมการนับถือผู้ใหญ่ผู้น้อยลง และพบปัญหาแกนนำในการพัฒนาโรงพยาบาลไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ตารางที่ 4.32 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงบรรยากาศองค์กรในแต่ละกลุ่มภารกิจ

ด้านอำนวยการ

ข้อคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านอำนวยการ		

□ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน	13	16.4
□ พัฒนาระบบงานให้มีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	12	15.2
□ รับฟังความคิดเห็นผู้ปฏิบัติและหาแนวทางแก้ไขปัญหา	10	12.6
□ สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานมากขึ้น	7	8.9
□ สร้างขวัญกำลังใจให้รางวัล ขึ้นเงินเดือน	10	12.7
□ พัฒนาสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัย	3	3.8
□ พัฒนาการจัดระบบการจราจร	5	6.3
□ พัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยในโรงพยาบาล	7	8.9
□ สำรวจความต้องการการใช้อุปกรณ์การแพทย์ที่จำเป็น	2	2.5
□ พัฒนางานเชิงรุก ให้มีการตรวจสอบปัญหาในหน่วยงาน	3	3.8
□ พัฒนาการประสานงานระหว่างหน่วยงาน	4	5.1
□ ให้มีการติดตามประเมินผลนโยบายการปฏิบัติ	3	3.8

จากตารางที่ 4.32 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน มีการพัฒนาระบบงานให้มีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญกำลังใจโดยการให้รางวัล ขึ้นเงินเดือน และให้ผู้บริหาร รับฟังความคิดเห็นผู้ปฏิบัติและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร้อยละ 16.4, 15.2, 12.7, 12.6 ตามลำดับ และยังต้องการให้มีการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานมากขึ้น มีการพัฒนาสวัสดิการ ด้านที่อยู่อาศัย การจัดระบบการจราจร ระบบรักษาความปลอดภัย สำรวจความต้องการการใช้ อุปกรณ์การแพทย์ที่จำเป็น พัฒนางานเชิงรุก ให้มีการตรวจสอบปัญหาในหน่วยงาน รวมถึงการ พัฒนาการประสานงานระหว่างหน่วยงานและการให้มีการติดตามประเมินผลนโยบายการปฏิบัติ

ตารางที่ 4.33 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงบรรยากาศองค์การในแต่ละกลุ่มภารกิจ

ด้านการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ

ข้อคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
2. ด้านการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ		

□ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน	7	26.0
□ ให้มีการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง	2	7.4
□ ลดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	6	22.2
□ ควรใช้บุคลากรที่มีความรู้อย่างน้อยระดับปริญญาตรีในการปฏิบัติงาน	1	3.7
□ จัดระบบให้บริการเมื่อเจ้าหน้าที่ต้องไปประชุมหรืออบรม	2	7.4
□ ให้อิสระในการศึกษาอบรม	1	3.7
□ ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดของโรงพยาบาลให้ชัดเจน	1	3.7
□ ปรับปรุงระบบสารสนเทศ	1	3.7
□ จัดระบบประชาสัมพันธ์งานเด่น	1	3.7
□ รับฟังและเพิ่มการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ	1	3.7
□ มีการติดตามประเมินผลการอบรมและนำผลการอบรมมาใช้	1	3.7
□ มีการปฏิบัติงานเชิงรุก ให้เป็นรูปธรรม ไม่ยึดติดงานเอกสาร	3	11.1

จากตารางที่ 4.33 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้กลุ่มภารกิจด้านการพัฒนาระบบบริการสุขภาพมีการพัฒนาด้านกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและลดความล่าช้าในการปฏิบัติงานร้อยละ 26.0 และร้อยละ 22.2 นอกนั้นเป็นเรื่องของการพัฒนาระบบงาน การใช้บุคลากรที่มีความรู้ในการปฏิบัติงานจัดระบบให้บริการเมื่อเจ้าหน้าที่ต้องไปประชุมหรืออบรม การให้อิสระในการศึกษาอบรม การกำหนดตัวชี้วัดของโรงพยาบาลให้ชัดเจน การปรับปรุงระบบสารสนเทศ การจัดระบบประชาสัมพันธ์งานเด่น รับฟังและเพิ่มการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ การติดตามประเมินผลการอบรมและนำผลการอบรมมาใช้ รวมถึงการปฏิบัติงานเชิงรุกให้เป็นรูปธรรมไม่ยึดติดงานเอกสาร

ตารางที่ 4.34 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงบรรยากาศองค์การในแต่ละกลุ่มภารกิจ
ด้านบริการตติภูมิ

ข้อคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
3. ด้านบริการตติยภูมิ		
□ พัฒนาการจัดอัตรากำลังที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานตามภาระงาน	3	10.0
□ เพิ่มการประสานงานกับผู้ร่วมงาน	5	16.7
□ พัฒนาจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	9	30.0
□ ให้บริการอย่างถูกต้อง ปลอดภัย และรวดเร็ว	7	23.3
□ ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	2	6.7
□ พัฒนางานในรูปสหสาขาให้เป็นรูปธรรม	1	3.3
□ ให้ความร่วมมือต่องาน/โครงการส่วนรวม	1	3.3
□ ให้ความรู้เรื่องการประกันสุขภาพแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง	2	6.7

จากตารางที่ 4.34 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้กลุ่มภารกิจด้านบริการตติยภูมิพัฒนาเรื่องจริยธรรมในการปฏิบัติงานมากที่สุดร้อยละ 30.0 รองลงมาคือการให้บริการแก่ผู้มารับบริการอย่างถูกต้อง ปลอดภัย และรวดเร็ว และการประสานงานกับผู้ร่วมงานร้อยละ 23.3 และ ร้อยละ 16.7 นอกจากนี้เป็นเรื่องของการพัฒนาการจัดอัตรากำลังที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานตามภารกิจในการปฏิบัติงาน การให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน พัฒนางานในรูปสหสาขาให้เป็นรูปธรรม ให้ความร่วมมือต่องาน/โครงการส่วนรวม และการให้ความรู้เรื่องการประกันสุขภาพแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.35 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงบรรยากาศองค์การในแต่ละกลุ่มภารกิจ

ด้านการบริการปฐมภูมิและทุติยภูมิ

ข้อคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
4. ด้านการบริการปฐมภูมิและทุติยภูมิ		
	4	8.9

□ พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน	8	17.8
□ เพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากร	10	22.2
□ พัฒนางานเชิงรุกให้เป็นรูปธรรม	12	26.7
□ พัฒนาศักยภาพของหน่วยบริการปฐมภูมิ	4	8.9
□ มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานเชิงรุกให้บุคลากรได้รับทราบ	1	2.2
□ ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมสถานที่ทำงาน	6	13.3
□ ให้ความรู้เรื่องนโยบาย 30 บาทแก่บุคลากรและผู้มารับบริการอย่างต่อเนื่อง		

จากตารางที่ 4.35 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้กลุ่มภารกิจด้านการบริการปฐมภูมิและทุติยภูมิมีการพัฒนาศักยภาพของหน่วยบริการปฐมภูมิมากที่สุดร้อยละ 26.7 รองลงมาคือการพัฒนางานเชิงรุกให้เป็นรูปธรรมร้อยละ 22.2 และการเพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่มีเป็นจำนวนมากร้อยละ 17.8 นอกจากนั้นเป็นการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน การประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานเชิงรุกให้บุคลากรได้รับทราบ ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมสถานที่ทำงาน ให้ความรู้เรื่องนโยบาย 30 บาทแก่บุคลากรและผู้มารับบริการอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.36 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงบรรยากาศองค์การในแต่ละกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล

ข้อคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
5. ด้านการพยาบาล		

□ ควรมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารที่ลดขั้นตอน ในการบริหารงานในแต่ละระดับ	7	9.2
□ ดูแลจัดอัตรากำลังบุคลากรให้เพียงพอ	5	6.6
□ พัฒนา มาตรฐาน ในการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน	11	14.5
□ พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน	6	7.9
□ ผู้บริหารควรรับทราบและช่วยแก้ไขปัญหของหน่วยงาน	7	9.2
□ ควรจัดคนให้ทำงานตามความสามารถเพื่อให้เกิดความสุข ในการทำงาน	8	10.5
□ ควรมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น	6	7.9
□ เพิ่มการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ส่งต่อผู้ป่วย	3	3.9
□ ผู้บริหารควรยึดหลักคุณธรรม	3	3.9
□ สร้างความสามัคคี	4	5.3
□ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น	8	10.5
□ สร้างความสามัคคีให้มากขึ้น	2	2.7
□ ดูแลเรื่องผลประโยชน์และความก้าวหน้าของบุคลากร	2	2.7
□ จัดสวัสดิการการส่งต่อเพื่อการรักษาต่อสำหรับเจ้าหน้าที่ฟรี	1	1.3
□ ดูแลอุปกรณ์การแพทย์ให้พอเพียง	1	1.3
□ ผู้ปฏิบัติควรยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	1	1.3
□ ในการปฏิบัติงานควรยอมรับผิดเมื่อเกิดความผิดพลาด	1	1.3

จากตารางที่ 4.36 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล พัฒนา มาตรฐาน ในการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางเดียวกันมากที่สุดร้อยละ 14.5 รองลงมาคือ การจัดคนให้ทำงานตามความสามารถเพื่อให้เกิดความสุขในการทำงานร้อยละ 10.5 และการ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มากขึ้นร้อยละ 10.5 การกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน ที่ ลดขั้นตอนการในการบริหารงานในแต่ละระดับร้อยละ 9.2 รวมถึงการรับทราบและช่วยแก้ไข ปัญหาของหน่วยงานร้อยละ 7.9 และการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานและการ ประสานงานระหว่างหน่วยงานร้อยละ 7.9 นอกจากนั้นเป็นเรื่องของ การจัดอัตรากำลังบุคลากร ให้เพียงพอ เพิ่มการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ส่งต่อผู้ป่วย ยึดหลักความยุติธรรมของ ผู้บริหาร การสร้างความสามัคคี การดูแลเรื่องผลประโยชน์และความก้าวหน้าของบุคลากร

การจัดสวัสดิการการส่งต่อเพื่อการรักษาต่อสำหรับเจ้าหน้าที่ฟรี การดูแลอุปกรณ์การแพทย์ให้พอเพียง การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการยอมรับผิดเมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.37 ข้อคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับการปรับปรุงบรรยากาศองค์การในแต่ละกลุ่มภารกิจ

ข้อคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
6. ข้อเสนอแนะอื่นๆ		
□ ผู้บริหารแต่ละกลุ่มภารกิจควรมีศึกษางานของตนเพื่อแก้ปัญหาของหน่วยงาน	2	10.5
□ จัดงานให้เป็นระบบ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน	1	5.3
□ จัดให้มีการพบกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติปีละ 2 ครั้ง	4	21.0
□ จัดให้มีการจัดอัตรากำลังบุคลากร โดยใช้หลักเกณฑ์เดียวกัน	3	15.8
□ การให้บริการตรวจสอบสุขภาพเจ้าหน้าที่ควรมีรวดเร็วและถูกต้อง	2	10.5
□ ดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในเรื่องตรงต่อเวลา	1	5.3
□ จัดกิจกรรมสันทนาการ	2	10.5
□ การให้รางวัลควรเน้นที่การพุดจา การปฏิบัติ ไม่ใช่วัตถุ	1	5.3
ปฏิบัติงานด้วยความเมตตากรุณา ยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง	3	15.8

จากตารางที่ 4.37 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้มีการพบกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติอย่างน้อยปีละ 2 ครั้งร้อยละ 21.0 จัดให้มีการจัดอัตรากำลังบุคลากรโดยใช้หลักเกณฑ์เดียวกันทั้งโรงพยาบาลร้อยละ 15.8 และให้เจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติงานด้วยความเมตตากรุณายึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางร้อยละ 15.8 นอกจากนั้นเป็นเรื่องของศึกษางานของผู้บริหารในแต่ละภารกิจเพื่อแก้ปัญหาของหน่วยงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน การให้บริการตรวจสอบสุขภาพเจ้าหน้าที่ด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง การดูแล

การตรงต่อเวลาของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมสันตนาการ การให้รางวัลโดยเน้น
ที่การพูด การปฏิบัติ ไม่ใช่เน้นที่การให้วัตถุสิ่งของ

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่ศึกษาบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลกำแพงเพชร โดยใช้กรอบทฤษฎีบรรยากาศองค์การของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) มีรายละเอียดสรุปผลการวิจัยดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1.1.1 เพื่อวิเคราะห์บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลกำแพงเพชรรายด้านและในภาพรวม

1.1.2 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลกำแพงเพชรตาม การรับรู้ของบุคลากรแยกตามลักษณะประชากรด้าน อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.1.3 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามลักษณะหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้าน กลุ่มภารกิจ ตำแหน่ง ปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และลักษณะกลุ่มวิชาชีพ ในการปฏิบัติงาน

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ลักษณะประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่เข้าร่วมในการวิจัย เป็นเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกำแพงเพชร ที่ไม่อยู่ในระหว่างลาศึกษาต่อหรือฝึกอบรม จำนวน 665 คน ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ 68 คน กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ 28 คน กลุ่มภารกิจด้านบริการตติยภูมิ 123 คน กลุ่มภารกิจด้านบริการปฐมภูมิ ทุติยภูมิ 30 คน และกลุ่ม

ภารกิจด้านการพยาบาล 416 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) คำนวณขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตร YAMANE ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 250 คน เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ 26 คน กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ 11 คน กลุ่มภารกิจด้านบริการตติยภูมิ 46 คน กลุ่มภารกิจด้านบริการปฐมภูมิ ตติยภูมิ 11 คน และกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล 156 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

ด้านลักษณะประชากร ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านหน้าที่ในการปฏิบัติงานในปฏิบัติงาน ได้แก่ กลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ลักษณะกลุ่มอาชีพ ระดับของตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งในการบริหาร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ ของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968) ซึ่งผู้วิจัยแปลและดัดแปลงจากแบบสอบถามวัดระดับบรรยากาศองค์การของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer) ในปี 1968 ประกอบด้วยข้อคำถามปลายปิด ทั้งหมด 50 ข้อ วัดบรรยากาศองค์การ 9 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ 8 ข้อ ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร 7 ข้อ ด้านการให้รางวัล 6 ข้อ ด้านความเสี่ยงในงาน 5 ข้อ ด้านความอบอุ่น 5 ข้อ ด้านการสนับสนุน 5 ข้อ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 6 ข้อ ด้านความขัดแย้ง 4 ข้อ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 4 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ ให้ผู้ตอบเลือกตอบตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง การแปลผลคะแนนบรรยากาศองค์การ แบ่งเป็น 3 ระดับคือระดับสูง ปานกลาง ต่ำ และข้อที่ 51 –52 เป็นคำถามปลายเปิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

การควบคุมคุณภาพเครื่องมือ ทดสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และตามโครงสร้าง (Construct Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน และนำไปทดสอบหาความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบทดสอบไปใช้กับบุคลากร โรงพยาบาล ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน ใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของเครื่องมือเท่ากับ 9.1

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ใช้เวลาในการเก็บข้อมูล 1 ½ เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2547 ถึงวันที่ 15 เมษายน พ.ศ. 2547 โดย แจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์คืนจำนวน 250 ฉบับ คิดเป็น อัตราการตอบกลับร้อยละร้อย

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ ข้อมูลส่วนบุคคล ระดับบรรยากาศองค์การ โดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าพิสัย ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบคะแนนบรรยากาศองค์การแยกตาม ลักษณะประชากรด้าน อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้าน กลุ่มภารกิจ ตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งในการ ปฏิบัติงาน และลักษณะกลุ่มวิชาชีพ ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) การวิเคราะห์ผลต่างนัยสำคัญ (Least Significant Difference) การทดสอบครุสคัล-วัลลิส (The Kruskal – Wallis test) การทดสอบ Mann – Whitney U Test และการทดสอบทีแบบ กลุ่ม (Independent t-test) วิเคราะห์คำถามแบบปลายเปิดโดยนำคำตอบที่ได้มาสรุปประเด็น เป็นหมวดหมู่ แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ

1.3 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์/สมมติฐาน

1.3.1 ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของ บุคลากรโรงพยาบาลกำแพงเพชรทั้งในภาพรวมและในระดับรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดย พบว่ามีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่น และด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านการให้รางวัล ด้านความขัดแย้ง และพบว่ามีบรรยากาศด้านความรับผิดชอบของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

1.3.2 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การแยกตามกลุ่มอายุ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ $F(3, 246) = 2.89, p < .05$ โดยพบว่ากลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปีมีการรับรู้บรรยากาศ องค์การในภาพรวมสูงกว่ากลุ่มอายุ 31-40 ปี และกลุ่มอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$)

ส่วนกลุ่มอายุ 21-30 ปีและกลุ่มอายุ 51-60 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ($p < .05$)

1.3.3 ผลการวิจัยพบว่าเพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ($p > .05$) แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า เพศชายมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การสูงกว่าเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

1.3.4 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การแยกตามสถานภาพสมรส ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวม และบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกลุ่มพบว่า คนที่เป็นโสดและคนที่สมรสแล้วมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) คนที่เป็นโสดมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากร สูงกว่าคนที่สมรส และคนที่เป็นหม้าย/หย่า /แยกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

1.3.5 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การแยกตามระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

1.3.6 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การแยกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมและมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยพบว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมและบรรยากาศ องค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากร สูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และกลุ่มอายุ 20 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

1.3.7 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานทั้งรายด้าน และในภาพรวมไม่แตกต่างกัน $p > 0.05$

1.3.8 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การแยกตามตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงานพบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงานต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมไม่แตกต่างกัน $F(5, 244) = 1.61, p > .05$ แต่เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงานต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ $F(5, 244) = 3.56, p < .05$ และมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ $F(5, 244) = 2.75, p < .05$ โดยพบว่า กลุ่มคนงานมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนสูงกว่ากลุ่มบุคลากรอื่นๆ พยาบาลเทคนิค และพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และพบว่า กลุ่มคนงาน มีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูงกว่ากลุ่มพยาบาล พยาบาลเทคนิค กลุ่มแพทย์ ทันตแพทย์ และบุคลากรอื่นๆอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เช่นเดียวกัน

1.3.9 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลกำแพงเพชรตามการรับรู้ของบุคลากรในกลุ่มผู้ปฏิบัติและกลุ่มผู้บริหาร พบว่าบุคลากรในกลุ่มผู้ปฏิบัติและกลุ่มผู้บริหารมีการรับรู้บรรยากาศองค์การทั้งรายด้าน และในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

1.3.10 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลกำแพงเพชรตาม การรับรู้ของบุคลากรในกลุ่มวิชาชีพและกลุ่มไม่ใช่วิชาชีพ พบว่าบุคลากรในกลุ่มวิชาชีพและกลุ่มไม่ใช่วิชาชีพ มีการรับรู้บรรยากาศองค์การทั้งรายด้าน และในภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยพบว่ากลุ่มวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ใช่วิชาชีพ

2 อภิปรายผล

อภิปรายผลบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชรแยกตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

2.1 บรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร

2.1.1 บรรยากาศองค์การโดยรวม จากผลการวิจัยพบว่ามีคะแนนบรรยากาศองค์การในภาพรวม ($\bar{X} = 2.63$, $SD = 0.24$) อยู่ในระดับปานกลาง คือบุคลากรรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ มีความสัมพันธ์ของบุคลากรและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การพอใช้ เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าบุคลากรมีการรับรู้บรรยากาศองค์การรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.90$, $SD = 0.42$) รองลงมาคือบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่น ($\bar{X} = 2.75$, $SD = 0.46$) และด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.75$, $SD = 0.31$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนองค์ประกอบด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.46$, $SD = 0.38$) รองลงมาคือองค์ประกอบด้านความขัดแย้ง ($\bar{X} = 2.52$, $SD = 0.35$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านพบว่าถึง ค่าเฉลี่ยโดยรวมจะอยู่ในระดับปานกลางทุกค่า แต่ในด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเข้าใกล้บรรยากาศองค์การในระดับต่ำ ซึ่งหมายถึงควรจะต้องมีการพิจารณาถึงแนวทางในการปรับปรุงในแต่ละด้านของบรรยากาศองค์การให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้นหรือมีค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสามารถอภิปรายผลในแต่ละด้านดังนี้

2.1.2 ด้านโครงสร้างองค์การ พบว่ามีคะแนนโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.62$, $SD = 0.30$) มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับการศึกษาของปัทมา ยิ้มพงษ์ (2542) ที่ศึกษา พฤติกรรมผู้นำ บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการบริหารคุณภาพโดยรวม กลุ่มตัวอย่างเป็น เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสิงห์บุรี 253 คน ผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลสิงห์บุรีด้านโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับกลาง ($\bar{X} = 2.80$, $SD = 1.48$) และเมื่อพิจารณารายข้อ (ภาคผนวก ข) พบว่า ข้อที่บุคลากรมีความคิดเห็น เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่งเป็นส่วนใหญ่คือ ข้อโรงพยาบาลมีการกำหนดงานและโครงสร้างการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนถูกต้องตามหลักการร้อยละ 70.8 และร้อยละ 23.2 โรงพยาบาลมีการอธิบายนโยบายและโครงสร้างการบริหารงานให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบอย่างชัดเจนร้อยละ 66.4 และร้อยละ 16 กวาระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการบริหาร ที่มากเกินไป ทำให้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ และความคิดเห็นที่แตกต่างไปของบุคลากรอื่นๆ มักไม่ได้รับการพิจารณาร้อยละ 55.2 และร้อยละ 19.6 การบริหารงานมุ่งเน้นการจัดบุคลากรให้มาทำงานร่วมกันตามความสามารถเหมาะสมกับงาน ไม่เน้นการบริหารงานตามอำนาจหน้าที่ ร้อยละ 55.2 และร้อยละ 8.8 ท่านไม่แน่ใจว่าใครมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจร้อยละ 48.4 และร้อยละ 9.6 อภิปรายผลได้ว่าจากผลการปฏิรูปการเมืองการปกครองเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิรูประบบบริหารจัดการและโครงสร้างของกระทรวงสาธารณสุข ในช่วงแผน 9 ภารกิจต่างๆ ที่เคยดำเนินงานโดยภาครัฐหรือราชการ ส่วนกลาง กระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ ต้องมีการถ่ายโอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บทบาท

กระทรวงสาธารณสุขในอนาคต ต้องมีการปรับเปลี่ยนจากผู้ให้บริการ ไปเป็นองค์กรกำหนดนโยบายและมาตรฐาน กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล สนับสนุนและประสานกับองค์กรทุกส่วนภาคทุกระดับในสังคมเพื่อการพัฒนาบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทุกแห่งต้องผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพจากองค์กรภายนอก โดยมีระบบงานที่เป็นมาตรฐานและมีระบบตรวจสอบตนเองที่น่าไว้วางใจ (คณะกรรมการจัดทำแผน 9 กระทรวงสาธารณสุข 2544) ซึ่งมาตรฐานโรงพยาบาล ข้อที่ 1 คือการมีการกำหนด พันธกิจ ปรัชญา ขอบเขต เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นลายลักษณ์อักษร โรงพยาบาลกำแพงเพชรเป็นโรงพยาบาลทั่วไปสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้มาตรฐานเชิงโครงสร้างของกระทรวงสาธารณสุข โรงพยาบาลจึงได้มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานและอธิบายให้ผู้ปฏิบัติรับทราบอย่างชัดเจน มีการจัดบุคลากรให้มาทำงานร่วมกันตามความสามารถเหมาะสมกับงานโดยไม่ยึดโครงสร้างมากนัก รูปแบบการบริหารงานเป็นแบบแนวตั้งและแนวราบซึ่งนำมาผสมผสานใช้ใน กิจกรรมต่างๆ ซึ่งการจัดองค์การแบบแนวราบ ให้ความสำคัญกับบรรยากาศในการปฏิบัติงาน (อุทัย เลหาวิเชียร, 2535: 59) อีกเหตุผลคือ โรงพยาบาลกำแพงเพชรเป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้มีลักษณะการทำงานทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ซึ่งเชื่อว่าคนที่อยู่ในองค์กรขนาดเล็กกว่า จะมีการติดต่อกันในลักษณะเปิดเผยมีความไว้วางใจระหว่างกัน จากการศึกษาของ วรณภา ประทุมโทน (2545) ศึกษาบรรยากาศองค์กรและสุขภาพองค์กรของวิทยาลัยกระทรวงสาธารณสุขพบว่า วิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็กมีคะแนนเฉลี่ยของบรรยากาศองค์กรในภาพรวมสูงสุด ($\bar{X} = 3.08, SD = 1.16$) รองลงมาคือวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 2.77, SD = 1.14$) และจากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า บุคลากรโรงพยาบาลกำแพงเพชรรับรู้ว่ามีนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานดีถึงร้อยละ 42.5 (ตารางที่ 4.28) จึงทำให้คะแนนบรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับไม่ต่ำ

แต่ยังพบว่าบุคลากรบางส่วนมีการรับรู้ว่ามีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานบางส่วนที่ยังไม่มีความชัดเจน มีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานที่มากเกินไปทำให้บางครั้งไม่ทราบว่าใครมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ การนำกฎระเบียบข้อบังคับไปใช้ในทางปฏิบัติยังไม่มีความยุติธรรม และการนำไปปฏิบัติงานจริงไม่ตรงตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ นโยบายการปฏิบัติมุ่งเน้นการจัดทำเอกสารวิชาการมากเกินไป อีกทั้งยังขาดการติดตามประเมินผลในการปฏิบัติงานที่ดี จึงทำให้บุคลากรโรงพยาบาลกำแพงเพชร มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับไม่สูง (ตารางที่ 4.28)

2.1.3 ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร พบว่ามีคะแนนด้านความรับผิดชอบของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.46, SD = 0.38$) และเมื่อพิจารณารายข้อ (ภาคผนวก ข) พบว่า ข้อที่บุคลากรมีความคิดเห็น เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่งเป็นส่วนใหญ่คือ ถ้าท่านได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารงานที่ท่านปฏิบัติหรือได้รับมอบหมายงานจะดำเนินไปได้ดีกว่านี้ ร้อยละ 63.2 และร้อยละ 18.4 สาระสำคัญในการนิเทศการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลคือการสร้างแนวทางการปฏิบัติซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร้อยละ 62.4 และร้อยละ 26.8 ปัญหาในโรงพยาบาลของท่านส่วนหนึ่งมาจากบุคลากรไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร้อยละ 58.0 และร้อยละ 23.2 อภิปรายผลได้ว่าการที่มีคะแนนด้านความรับผิดชอบของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางเนื่องจากบุคลากรรับรู้ว่ โรงพยาบาลกำแพงเพชรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แนวทางการปฏิบัติงาน และสาระสำคัญในการนิเทศการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ระบบการบริหารงานมีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง จากระดับล่างขึ้นบน เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับได้ใช้ความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการนำปัญหาระหว่างสายงานเข้ามาร่วมกันแก้ไขในที่ประชุม ซึ่งเทเลอร์ (Taylor, 1990) ได้เสนอแนวคิดว่าการบริหารที่ดี การจัดแบ่งหน่วยงาน การกำหนดสายการบังคับบัญชาจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลต่อบรรยากาศองค์กร และถ้าผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายและควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ ส่งเสริมให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานดี (Likert, 1967) และการที่คะแนนบรรยากาศองค์กรด้านความรับผิดชอบของบุคลากรอยู่ในระดับสูงไม่มาก เนื่องจาก แม้บุคลากร จะรับรู้ว่ได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานเอง แต่ในทางปฏิบัติยังขาดการสนับสนุน การนำผลการปฏิบัติที่ได้ไปพัฒนา และการตัดสินใจในการพัฒนางานบางครั้งยังเกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหารไม่กี่คน นอกจากนี้การดำเนินงานยังมีปัญหาด้านความรับผิดชอบของบุคลากรในการปฏิบัติงาน การไม่ยอมรับผิดเมื่อมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานและการทำงานเป็นทีมยังมีน้อย ซึ่งค่าเฉลี่ยที่ได้พบว่น้อยกว่าของโรงพยาบาลสิงห์บุรี ($\bar{X} = 2.55, SD = 0.46$)

2.1.4 ด้านการให้รางวัล พบว่ามีคะแนนด้านการให้รางวัลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.55, SD = 0.46$) ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีการรับรู้ว่ โรงพยาบาลมีระบบส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยมีความคิดเห็น เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 54.4 และร้อยละ 10.0 มีการให้รางวัลและการสนับสนุนมากกว่าการข่มขู่และการตำหนิเมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ก็ได้รับการให้อภัยร้อยละ 54.4 และร้อยละ 4.0 ผู้ที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานดี

ร้อยละ 56.4 และร้อยละ 10.8 (ภาคผนวก ข) และการที่คะแนนบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลไม่อยู่ในระดับสูงเนื่องจาก ภายในโรงพยาบาลมีการวิพากษ์วิจารณ์เรื่องการพิจารณาความดีความชอบค่อนข้างมากร้อยละ 58.4 และร้อยละ 16.0 และโรงพยาบาลมีระบบและเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบไม่น่าเชื่อถือ รวมถึงระบบการสนับสนุน สวัสดิการต่างๆยังไม่มี ความยุติธรรมและการให้รางวัลยังมีน้อย (ตารางที่ 4.29) จึงพบว่าคะแนนด้านการให้รางวัลอยู่ในระดับปานกลาง

2.1.5 ด้านความเสี่ยงในงาน พบว่ามีคะแนนด้านความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.58, SD = 0.29$) เมื่อพิจารณารายข้อ (ภาคผนวก ข) พบว่า ข้อที่บุคลากรมีความคิดเห็น เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่งเป็นส่วนใหญ่คือ โรงพยาบาลมีการคำนวณความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงในเวลาที่เหมาะสมร้อยละ 73.2 และร้อยละ 6.0 ผู้บริหารโรงพยาบาลสนใจและให้โอกาสในการปฏิบัติสำหรับผู้ที่มีความคิดที่ดีในการพัฒนางานร้อยละ 66.4 และร้อยละ 13.6 การดำเนินงานของ และโรงพยาบาลมีการบริหารงานโดยพัฒนาการทำงานอย่างซ้ำๆ ปลอดภัยและมั่นคงร้อยละ 52.2 และร้อยละ 10.4 แต่พบว่าบางครั้งโรงพยาบาลมีความเสี่ยงในการแข่งขันกับโรงพยาบาลอื่นๆในด้านการเป็นผู้นำในการให้บริการร้อยละ 61.6 และร้อยละ 8.4 และการตัดสินใจในการพัฒนางาน ทำด้วยความระมัดระวังมากเกินไป เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อโรงพยาบาลร้อยละ 56.4 และร้อยละ 9.2 อภิปรายผลได้ว่า การที่คะแนนบรรยากาศองค์การด้านความเสี่ยงในงานไม่อยู่ในระดับสูงเนื่องจาก ผลของนโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าทำให้โรงพยาบาลต้องมีการประหยัดทรัพยากรในการบริหารงาน การดำเนินงานโครงการต่างๆ ถูกจำกัด ทำให้การพัฒนางานต่างๆไม่เป็นไปได้ดีเท่าที่ควร จนบางครั้งทำให้โรงพยาบาลมีความเสี่ยงในการแข่งขันกับโรงพยาบาลอื่นๆในด้านการเป็นผู้นำในการให้บริการ นอกจากนี้จากข้อคิดเห็นในแบบสอบถามปลายเปิด พบว่าโรงพยาบาลยังขาดประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา ความเสี่ยงที่เกิด การดูแลด้านความเสี่ยงของผู้ให้บริการมีน้อย บุคลากรกลัวทำงานผิดพลาด การถูกตำหนิจากผู้บริหาร การจัดบุคลากรยังไม่เหมาะสมกับงาน และขาดการประเมินผล มาตรฐานและความเสี่ยงในการปฏิบัติงานคิดเป็นร้อยละ 21, 21, 3, 1, 1 ของข้อคิดเห็นตามลำดับ ดังนั้นบุคลากร จึงมีการรับรู้คะแนนด้านความเสี่ยงในงานอยู่ในระดับปานกลาง

2.1.6 ด้านความอบอุ่น พบว่ามีคะแนนด้านความอบอุ่น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.75, SD = 0.46$) และเมื่อพิจารณารายข้อ (ภาคผนวก ข) พบว่า ความคิดเห็นส่วนใหญ่พบว่าผู้บริหารและบุคลากรในโรงพยาบาลมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันโดยมีความคิดเห็น เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 69.2 และร้อยละ 6.0 อภิปรายผลได้ว่าโรงพยาบาลกำแพงเพชรเป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้มีลักษณะการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้บริหารและ

ผู้ปฏิบัติมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน บรรยากาศการทำงานในโรงพยาบาลมีความเป็นกันเอง มีบรรยากาศของความเป็นมิตรที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งวรรณภา ประทุมโทน (2545) ศึกษาบรรยากาศองค์การและสภาพองค์การของวิทยาลัยกระทรวงสาธารณสุขพบว่า วิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็กมีคะแนนเฉลี่ยของบรรยากาศองค์การในภาพรวมสูงสุด ($\bar{X} = 3.08$, $SD = 1.16$) รองลงมาคือวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 2.77$, $SD = 1.14$)

2.1.7 ด้านการสนับสนุน พบว่ามีคะแนนด้านการสนับสนุน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.65$, $SD = 0.36$) เมื่อพิจารณารายข้อ (ภาคผนวก ข) พบว่า ข้อที่บุคลากรมีความคิดเห็นเห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่งเป็นส่วนใหญ่คือ การบริหารงานของโรงพยาบาลให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวบุคลากรและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากร ร้อยละ 51.2 และร้อยละ 7.2 การที่บุคลากรมีการรับรู้คะแนน ด้านการสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายผลได้ว่าบุคลากรมีการรับรู้ที่ผู้บริหารงานของโรงพยาบาลให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวบุคลากร และความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรเมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน บุคลากรมักได้รับความเห็นใจจากผู้บริหารในระดับสูงกว่า และสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานได้เสมอ เมื่อมีปัญหาขอร้องในการปฏิบัติงาน แต่การที่คะแนนบรรยากาศองค์การ ด้านการสนับสนุนไม่อยู่ในระดับสูงเนื่องจากยังมีการพบปะพูดคุยระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติน้อย และจากข้อคิดเห็นในแบบสอบถามปลายเปิด (ตารางที่ 4.29) พบว่าบุคลากรรับรู้ว่าการสนับสนุน สวัสดิการต่างๆยังไม่มี ความยุติธรรม ร้อยละ 5.8 การสนับสนุนต่างๆมีน้อยโดยเฉพาะการขาดอิสระในการเลือกศึกษา ร้อยละ 1.9

2.1.8 ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน พบว่ามีคะแนนด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.75$, $SD = 0.31$) ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงพยาบาลเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีความสุขในการทำงานจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานงานที่ดี โรงพยาบาลมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารทุกหน่วยงานจะมีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินมาตรฐานอย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาปรับปรุงมาตรฐานในการปฏิบัติให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ บุคลากรรับรู้ว่าการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรต้องมีการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในโรงพยาบาลมีความภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง และคิดว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีความสำคัญน้อยกว่าการเป็นผู้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ แต่การที่คะแนนบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่อยู่ในระดับสูงเนื่องจาก บุคลากรบางส่วน มีการรับรู้ที่โรงพยาบาลมีการตั้งมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานไว้สูงมาก (ภาคผนวก ข) และจากข้อคิดเห็นในแบบสอบถามปลายเปิด (ตารางที่ 4.30) พบว่ามาตรฐานในการปฏิบัติงานมีมากเกินไป ผู้ปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมาตรฐานในการปฏิบัติงานมีความไม่ครอบคลุม ร้อยละ 10, 6, 2 ตามลำดับ

2.1.9 ด้านความขัดแย้ง พบว่ามีคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.52, SD = 0.35$) และการที่คะแนนบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้เนื่องจาก บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของตนเอง โดยมีความคิดเห็น เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 60.4 และร้อยละ 12 การประชุมของคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเน้นให้มีการตัดสินใจในการบริหารงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น และรวดเร็วร้อยละ 75.2 และร้อยละ 10.4 ผู้บริหารโรงพยาบาลสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น แม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะไม่ตรงกับผู้บริหารร้อยละ 55.2 และร้อยละ 4.8

(ภาคผนวก ข) และจากข้อคิดเห็นในแบบสอบถามปลายเปิด (ตารางที่ 4.31) พบว่าบุคลากรของโรงพยาบาล มีการทำงานเป็นทีมร้อยละ 6.5 ในการทำงานมีความขัดแย้งเป็นบางครั้ง แต่แก้ไขได้ร้อยละ 26.2 โดยเฉพาะในหน่วยงานมีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ดีร้อยละ 17.8 แต่การที่คะแนนบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งไม่อยู่ในระดับสูงเนื่องจากบุคลากรบางส่วนมีการรับรู้ผลของความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในทางลบ คือ เมื่อพิจารณารายชื่อ (ภาคผนวก ข) พบว่า ทัศนคติในการบริหารของโรงพยาบาลคือ บุคลากรไม่เห็นด้วยว่า ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสามารถทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยมีความคิดเห็น เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 54.0 และร้อยละ 16.2 และเห็นว่าควรหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งและการไม่เห็นด้วยกับผู้อื่นเป็นวิธีการสร้างความรู้สึที่ดีต่อกันในการปฏิบัติงานโดยมีความคิดเห็น เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 41.6 และร้อยละ 13.3 การที่คะแนนบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งไม่อยู่ในระดับสูงยังมีผลจากการที่ในโรงพยาบาลการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารส่วนใหญ่ยังใช้คำนิยามของผู้บริหารหรือสิ่งที่ผู้บริหารพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งมีคุณค่ามากกว่าการใช้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง ซึ่งคำนิยามนี้มีอิทธิพลเหนือในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารอยู่เสมอ และคำนิยามนี้เป็นสิ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ (อรุณ รัชธรรม 2540: 86) อีกทั้งระบบการบริหารงานของโรงพยาบาลเป็นแบบกระจายอำนาจ รูปแบบการบริหารงานเป็นแบบแนวดิ่งและแนวราบซึ่งนำมาผสมผสานใช้ในกิจกรรมต่างๆ มีคณะกรรมการและทีมพัฒนาคุณภาพต่างๆเป็นจำนวนมาก ซึ่งอรุณ รัชธรรม (2540: 84) กล่าวว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีข้อมูลมากขึ้น มีประสบการณ์มากขึ้น มีการเกี่ยวข้องกันมากขึ้น ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้ง และจากคะแนน ข้อคิดเห็นพบว่าบุคลากรมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ขาดการทำงานเป็นทีมร้อยละ 23.4 มีความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานร้อยละ 12.1 ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้คะแนนบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

2.1.10 ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พบว่ามีคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.70, SD = 0.42$) การที่คะแนนบรรยากาศ

องค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจาก บุคลากรรับรู้ว่าเป็นสมาชิกของทีมงานที่มีประสิทธิภาพทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงพยาบาล บุคลากร ส่วนใหญ่มีการทำงานเป็นทีม และมีความจงรักภักดีต่อองค์การสูง (ภาคผนวก ข)

2.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การตามลักษณะประชากร

2.2.1 อายุ พบว่าบุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุ มีระดับบรรยากาศองค์การทั้งระดับรายด้านและระดับบรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่ากลุ่มอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้บรรยากาศองค์การสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มอายุ 51-60ปี กลุ่มอายุ 31-40 ปี และกลุ่มอายุ 41-50 ปีมีค่าเฉลี่ยการรับรู้บรรยากาศองค์การต่ำที่สุดตามลำดับ คล้ายคลึงกับการศึกษาของ ชญานุช ทัศนวิจารณ์ (2541) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อผู้นำกับบรรยากาศองค์การในพนักงานของบริษัทกระเบื้องกระดาศไทยพบว่าพนักงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี รับรู้บรรยากาศองค์การดีกว่าพนักงานที่มีอายุ 30 ปีขึ้นไป แตกต่างจากการศึกษาของ นุชกร จันทรเปล่ง (2541) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัท ชิว – เนชั่นแนล จำกัด ที่พบว่าอายุมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวม

การที่กลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปีมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมแตกต่างจากกลุ่มอายุ 31-40 ปี และกลุ่มอายุ 41-50 ปี ทั้งนี้เนื่องจาก กลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปี มีอายุน้อย อยู่ในวัยที่สนใจที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆรอบตัว มีการมองสิ่งแวดล้อมต่างๆรอบตัวในทางที่ดี จึงทำให้มีการรับรู้บรรยากาศองค์การดี แต่เมื่ออายุมากขึ้น มีการรับรู้สภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงมากขึ้น ประกอบกับการที่มีวัยเพิ่มมากขึ้นทำให้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นตามมา จึงทำให้กลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปีมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมแตกต่างจากกลุ่มอายุ 31-40 ปี และกลุ่มอายุ 41-50 ปี

ส่วนกลุ่มอายุ 51-60 ปี เป็นกลุ่มที่มีอายุเข้าใกล้วัยเกษียณ ทำให้มีความสนใจในสิ่งต่างๆรอบตัวลดน้อยลงหรือหมดความสนใจในสิ่งต่างๆรอบตัว อีกทั้งวัยที่ผ่านประสบการณ์ชีวิตมามากทำให้มองสิ่งแวดล้อมต่างๆรอบตัวเป็นสิ่งที่สามารถแก้ไขได้ จึงทำให้กลุ่มอายุ 51-60 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การไม่แตกต่างจากกลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปี

การที่กลุ่มอายุ 41-50 ปีมีค่าเฉลี่ยการรับรู้บรรยากาศองค์การต่ำที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก นอกจากกลุ่มอายุ 41-50 ปีจะมีค่าเฉลี่ยการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเหมือนกับกลุ่มอื่นๆแล้ว กลุ่มอายุ 41-50 ปียังมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดด้วย อภิปรายผลได้ว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปีเป็นกลุ่มที่

ปฏิบัติงานมานาน เริ่มเกิดความเหนื่อยล้าในการปฏิบัติงาน ทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานเป็นไปตามหน้าที่ การได้รับรางวัลตอบแทนจึงมีน้อย ประกอบกับในวัยนี้ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงานเริ่มสูงขึ้น การให้รางวัลตอบแทนมีการแข่งขันกันสูง ทำให้กลุ่มอายุ 41-50 ปีมีค่าเฉลี่ยการรับรู้บรรยากาศด้านการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำ จึงทำให้มีค่าเฉลี่ยการรับรู้บรรยากาศองค์การต่ำที่สุด

2.2.2 เพศ จากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรที่เป็นเพศชายมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การสูงกว่าเพศหญิง ทั้งนี้เนื่องจากเพศชายมีธรรมชาติของการเป็นผู้นำสูง และในโรงพยาบาลถูกกำหนดโดยสังคมในเรื่องการเป็นผู้นำมากกว่าเพศหญิง จึงทำให้เพศชายมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์การ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าของทีมสูง ในขณะที่เพศหญิงเป็นเพศที่มีธรรมชาติที่ละเอียดอ่อนและอ่อนโยนกว่า และในโรงพยาบาลลักษณะประชากรส่วนใหญ่ที่เป็นหญิง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพยาบาลวิชาชีพ ถูกกำหนดโดยสังคมและหน้าที่การปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ มาตรฐานในการปฏิบัติงาน จึงทำให้เพศชายมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การสูงกว่าเพศหญิง และการที่เพศชายรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์การสูง ทำให้เพศชายมีความต้องการและความคาดหวังความเป็นเจ้าของงานที่ทำ ต้องการความเป็นอิสระในงานที่ทำสูงไปด้วยจึงทำให้เพศชายมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรต่ำ และการที่เพศหญิงมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลอยู่ในระดับต่ำทั้งนี้เนื่องจากเพศหญิงมีธรรมชาติที่ละเอียดอ่อนในการคิด และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย จึงทำให้เพศหญิงรับรู้การให้รางวัลตอบแทนน้อย

แต่ในปัจจุบันมีการพัฒนาเกี่ยวกับสิทธิทางเพศของสตรีในการปฏิบัติงานขึ้นมาทัดเทียมกับเพศชาย และลักษณะการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลในปัจจุบันยึดเอาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นตัวตัดสินผลการปฏิบัติงานโดยไม่แยกว่าเป็นผลการปฏิบัติงานจากเพศใด จึงทำให้เพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบรายด้านพบว่าเพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะกลุ่มงานที่เพศชายส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ไม่ซับซ้อน มีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานที่เป็นกันเองมากกว่ากลุ่มงานที่เพศหญิงส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่

2.2.3 สถานภาพสมรส พบว่าคนที่เป็นโสดมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การโดยรวมและค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรสูงกว่าคนที่สมรส และคนที่เป็นหม้าย/หย่า/แยก และเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การแยกตามสถานภาพสมรส ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีการรับรู้

บรรยากาศองค์การในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) และมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$ โดยพบว่า คนที่เป็นโสดและคนที่สมรสแล้วมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) คนที่เป็นโสดมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรแตกต่างจากคนที่สมรสและคนที่เป็นหม้าย/หย่า/แยกอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การรายด้านพบว่า คนที่เป็นโสดมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การและค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรสูงกว่าคนที่สมรสและคนที่เป็นหม้าย/หย่า/แยกอภิปรายผลได้ว่า คนที่เป็นโสดมีอิสระที่จะปฏิบัติงาน สามารถทุ่มเทเวลาให้กับงานได้มากกว่าคนที่สมรสและคนที่เป็นหม้าย/หย่า/แยก ดังนั้นคนที่เป็นโสดจึงมักทุ่มเทและรับรู้เกี่ยวกับความเป็นเจ้าของงานที่ทำมากกว่าคนที่สมรสและคนที่เป็นหม้าย/หย่า/แยก ซึ่งมีภาระต้องรับผิดชอบในการดูแลครอบครัวอีกทางหนึ่ง

เมื่อวิเคราะห์ในแต่ละกลุ่มพบว่าทั้ง 3 กลุ่มมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูงสุด คนที่เป็นโสดมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและด้านความเสี่ยงในงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนคนที่สมรสแล้วและคนที่เป็นหม้าย/หย่า/แยก มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ตารางที่ 4.9) อภิปรายผลได้ในทำนองเดียวกันคือ คนที่เป็นโสดมีการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นเจ้าของงานที่ทำมากกว่าคนที่สมรสและคนที่เป็นหม้าย/หย่า/แยกซึ่งมีภาระต้องรับผิดชอบในการดูแลครอบครัวอีกทางหนึ่ง คนที่เป็นโสดจึงรับรู้เกี่ยวกับรางวัลและความเสี่ยงในงานมากกว่า ในขณะที่คนที่เป็นหม้าย/หย่า/แยกต้องแบ่งแยกความสนใจ และความรับผิดชอบให้กับครอบครัว ทำให้การรับรู้หรือความใส่ใจในงานลดน้อยลง ทำให้คนที่สมรสและคนที่เป็นหม้าย/หย่า/แยกมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.2.4 ระดับการศึกษา จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า มีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การในภาพรวมและค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นสูงกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีตามลำดับ โดยในกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าสูงสุด และมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า มีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นมีค่าสูงสุด และมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด การที่กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความ

รับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะการปฏิบัติงาน กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรียังได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารให้รับผิดชอบงาน และตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเองน้อย ในขณะที่กลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่าได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารให้รับผิดชอบงาน และตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเองมากกว่า แต่การที่ต้องรับผิดชอบงานมากกว่า และต้องตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเองมากกว่า ทำให้กลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่ารับรู้บรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งสูงกว่า จึงทำให้ค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การแยกตามระดับการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คล้ายคลึงกับการศึกษาของ เรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช (2541) ที่ศึกษาการรับรู้ของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ต่อบรรยากาศองค์การ และทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงานพบว่า ระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน และการศึกษาของ นุชกร จันทร์เปล่ง (2541) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัท ชิว – เนชั่นแนล จำกัด ที่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นแตกต่างกัน อภิปรายผลได้ว่า ผลการศึกษาในโรงเรียน ไม่อาจใช้พยากรณ์ถึงความสำเร็จเมื่อออกจากโรงเรียนไปแล้ว แต่ความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Quotient) เป็นตัวบ่งชี้ว่าจะทำงานได้ดีแค่ไหน ทำงานอย่างมีความสุขหรือเปล่าสามารถปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ดีแค่ไหน (เทิดศักดิ์ เดชคง 2547: 34) ซึ่ง แดเนียล โกลแมน (Daniel Goleman, 1995 cited by เทิดศักดิ์ เดชคง 2547: 38) กล่าวว่า ความสามารถทางอารมณ์ เป็นความสามารถหลายด้าน ได้แก่การเร่งเร้าตนเองไปสู่เป้าหมาย มีความสามารถควบคุมความขัดแย้งของตนเอง รอคอยเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถจัดการกับอารมณ์ไม่สบายต่างๆ มีชีวิตอยู่ได้ด้วยความหวัง และการที่บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ในการปฏิบัติงาน จึงทำให้บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์หาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การแยกตามระดับการศึกษา ด้านความอบอุ่นเป็นรายคู่พบว่า กลุ่มที่มีการศึกษาด้านปริญญาตรีมีการรับรู้บรรยากาศองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) และกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่ามีการรับรู้บรรยากาศ

องค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) อภิปรายผลได้ว่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าเป็นกลุ่มที่ได้รับความไว้วางใจให้มีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นตามการศึกษาที่สูงขึ้นจึงทำให้มีโอกาสในการทำงาน การเป็นผู้ร่วมงาน การพบปะสังสรรค์กัน รวมถึงมีการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงานมากขึ้นจึงทำให้มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นดี ส่วนกลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีโดยภาระหน้าที่การปฏิบัติงานจะปฏิบัติหน้าที่โดยเป็นผู้ตาม ทำให้การรับรู้ผลกระทบต่างๆจาก สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานลดความรุนแรงลงไปด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้กลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้บรรยากาศองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่ามีการรับรู้บรรยากาศองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญ

2.2.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรในแต่ละกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ทั้งระดับรายด้านและระดับบรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การสูงที่สุด รองลงมาคือกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี 11-15 ปี และ 20 ปีขึ้นไป ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การเท่ากันทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนในกลุ่ม 16-20 ปี พบว่ามีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด การที่กลุ่ม 16-20 ปีพบว่ามีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อภิปรายผลได้ว่ากลุ่ม 16-20 ปีเป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงานมานาน เริ่มเกิดความเหนื่อยล้าในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ที่มากขึ้นทำให้เกิดความเคยชิน ทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานเป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบกับในวัยนี้ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงานเริ่มสูงขึ้น การให้รางวัลตอบแทนมีการแข่งขันกันสูง การได้รับรางวัลตอบแทนจึงมีน้อยไปด้วย ในขณะที่กลุ่มที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน 16-20 ปี ยังมีความต้องการการได้รับรางวัล จึงทำให้กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้บรรยากาศองค์การต่ำที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การแยกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) และมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) โดยพบว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมและบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรสูงกว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และกลุ่มอายุ 20 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) คล้ายคลึงกับการศึกษา

ของ ชญานุช ลักษณ์วิจารณ์ (2541) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อผู้นำกับบรรยากาศองค์การในพนักงานของบริษัทกระเบื้องกระดาษไทยพบว่า พนักงานที่มีอายุงาน 1-5 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การดีกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 11 ปีขึ้นไป อภิปรายผลได้ว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี เป็นกลุ่มที่เพิ่งเข้าปฏิบัติงานในระยะเริ่มแรก มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ และสนใจในสิ่งแวดล้อมรอบตัว มองโลกและสิ่งรอบตัวเป็นสิ่งสวยงาม ประกอบกับในโรงพยาบาลมีระบบในการดูแลผู้ที่จบมาปฏิบัติงานใหม่ซึ่งประกอบไปด้วยการปฐมนิเทศ การดูแลน้องใหม่โดยรุ่นพี่ ส่วนใหญ่กลุ่มนี้จะใช้เวลาหมดไปกับการเรียนรู้งานให้เกิดความรู้ ความชำนาญ โดยฝึกให้มีความเป็นอิสระในการคิด การตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบในระดับต้นได้ด้วยตนเอง ส่วนในกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และกลุ่มอายุ 20 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มที่เริ่มมีหน้าที่รับผิดชอบในระดับกลางและในระดับสูงขึ้นไป ต้องคิดและตัดสินใจในปัญหาต่างๆที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น ปัญหาบางอย่างต้องใช้การคิดตัดสินใจโดยขบวนการกลุ่ม และปัญหาบางอย่างก็ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ที่จะตัดสินใจดำเนินการเองได้ จึงทำให้กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรแตกต่างจากกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และกลุ่มอายุ 20 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) ทุกคู่

2.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

2.3.1 กลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจรับรู้ว่า โรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานดี บุคลากรมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานดี และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดี โดยพบว่ากลุ่มทุกวิทยุมิปฐมภูมิมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมสูงที่สุด รองลงมาคือ กลุ่มการพยาบาล กลุ่มอำนวยการ กลุ่มตติภูมิ และกลุ่มพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมต่ำที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากรจำแนกตามกลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า คะแนนบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกำแพงเพชรทั้งรายด้าน และโดยรวมของแต่ละกลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากบรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมในการ

ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลกำแพงเพชรเป็นโรงพยาบาลขนาดเล็ก ซึ่งคนที่อยู่ในองค์กรขนาดเล็ก จะมีการติดต่อกันในลักษณะเปิดเผย มีความไว้วางใจระหว่างกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ใกล้ชิด การกำหนดแผน นโยบาย และการควบคุมดูแลกำกับให้ปฏิบัติตามแผน จะมีการสื่อสารกัน ได้รวดเร็วและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน แม้บุคลากรจะปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มภารกิจ แต่อยู่ภายใต้มาตรฐานเชิงโครงสร้างของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งโรงพยาบาลได้มีการกำหนด วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน และมีรูปแบบการบริหารงานและแนวทางการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในแนวทางเดียวกัน จึงทำให้มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานแบบเดียวกัน และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของบรรยากาศองค์กรของแต่ละกลุ่มภารกิจในแต่ละด้านและในภาพรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกันมาก (ตารางที่ 4.20) ดังนั้นแต่ละกลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงานจึงมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งถึงแม้ว่าแต่ละกลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงานจะมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยบรรยากาศในแต่ละกลุ่มภารกิจสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงบรรยากาศองค์กรในแต่ละกลุ่มภารกิจได้ ผู้วิจัยจึงขออภิปรายผลการวิจัยในและกลุ่มภารกิจดังนี้

1) *กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ* บุคลากรรับรู้ว่าคุณภาพขององค์กรรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าบรรยากาศด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และพบว่าบรรยากาศด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด การที่บุคลากรรับรู้ว่ามีคะแนนด้านความรับผิดชอบของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ ($X = 2.36, SD = 0.40$) ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ เป็นกลุ่มที่มีขอบข่ายความรับผิดชอบควบคุมจัดการงานบริหารของโรงพยาบาลที่ครอบคลุมงานต่างๆ เป็นจำนวนมาก ตั้งแต่งานสารบรรณ งานติดต่อสื่อสารและประสานงานอำนวยการความสะอาด ให้คำแนะนำแก่ญาติผู้ป่วยและประชาชนผู้มาติดต่อ งานสวัสดิการเจ้าหน้าที่ งานบริการยานพาหนะ งานเคหะบริการ งานซักฟอก งานตัดเย็บงานซ่อมแซมผ้าต่างๆ และงานรักษาสิ่งแวดล้อมในบริเวณโรงพยาบาล การกำจัดขยะและสิ่งปฏิกูล การรักษาความปลอดภัย งานการเจ้าหน้าที่ การดำเนินการเกี่ยวกับลูกจ้างทุกประเภท งานการบำรุงรักษาซ่อมแซมครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง รวมถึงรับผิดชอบงานการเงินและพัสดุของโรงพยาบาลทุกประเภท โดยดำเนินการเกี่ยวกับการ รับ-จ่าย และเก็บรักษาเงิน ตรวจสอบและจัดทำบัญชี จัดทำงบประมาณประจำปี ควบคุมเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ จัดทำรายงานการเงินและสถานะทางการเงินของโรงพยาบาล งานจัดหา งานเก็บรักษา งานควบคุมการเบิกจ่าย การตรวจสอบและการจำหน่ายพัสดุตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุด้วยภาระงานที่มากดังกล่าว จึงทำให้กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการยังไม่สามารถกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้ชัดเจน ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ใช่กลุ่มวิชาชีพร้อยละ 84.6 และ 92.3 มีการศึกษาดำกว่าระดับปริญญาตรีร้อยละ 69.2 ซึ่งลักษณะของกลุ่มตัวอย่างทำให้ได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารน้อย ผู้บริหารไม่เชื่อถือการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานต่างๆต้องมีการตรวจสอบซ้ำเสมอ และยังพบว่าผู้ปฏิบัติเองมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่ำ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้บรรยากาศด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ตารางที่ 4.24)

2) *กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ* จากผลการวิจัยพบว่าบุคลากร มีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และพบว่าบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

การที่บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.16$, $SD = 0.54$) อภิปรายผลได้ว่า เนื่องจากในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมาโรงพยาบาลมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพค่อนข้างมาก ตั้งแต่ผู้บริหารในระดับสูงลงมาจนถึง ผู้ปฏิบัติ มีการเปลี่ยนแปลงผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละงาน รวมถึงผู้ปฏิบัติในแต่ละงาน ซึ่งผลของการปรับเปลี่ยนทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และเมื่อพิจารณาตามภาระงาน กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีขอบข่ายภาระงานครอบคลุม งานผลิตและพัฒนาบุคลากร งานแผน/โครงการ และงานสารบรรณ ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง แต่เนื่องจากกลุ่มพัฒนาระบบบริการสุขภาพเป็นกลุ่มที่ผู้บริหารระดับหัวหน้ากลุ่ม และผู้บริหารงานระดับรองลงมาไม่ได้อยู่ปฏิบัติงานประจำในกลุ่มงาน มีภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นด้วย ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานน้อย อีกทั้งลักษณะประชากรที่ศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทั้งหมดเป็นระดับผู้ปฏิบัติและเป็นกลุ่มที่ไม่ใช่วิชาชีพ มีระดับการศึกษาดำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 63.6 ซึ่งลักษณะของกลุ่มตัวอย่างทำให้ได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารน้อย บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานบุคลากรต้องเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังพบว่าปัญหาส่วนหนึ่งมาจากบุคลากรไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (ตารางที่ 4.24) ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงพบว่าบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3) *กลุ่มภารกิจด้านตติยภูมิ* จากผลการวิจัยพบว่าบุคลากร มีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าบรรยากาศองค์การ

ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และพบว่าบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากร

การที่กลุ่มตติยภูมิมิรับรู้ว่า บรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.38, SD = 0.53$) คือบุคลากรในกลุ่มตติยภูมิมิรับรู้ว่าบรรยากาศในโรงพยาบาลมีความขัดแย้งมาก อภิปรายผลได้ว่ากลุ่มภารกิจด้านตติยภูมิเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการตรวจ วินิจฉัย ให้การรักษา สมาชิกองค์กรแพทย์ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มภารกิจด้านบริการตติยภูมิ ในรูปกลุ่มงานบริการทางการแพทย์สาขาต่างๆ และกลุ่มเทคนิคบริการทางการแพทย์ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โรงพยาบาลมีปัญหาขาดแคลนแพทย์อย่างมาก ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ซึ่งในโรงพยาบาลแพทย์ถือเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในระดับต้น บุคลากรอื่นๆ ต่างรับรู้ว่าเป็นบุคคลสำคัญ เมื่อกลุ่มแพทย์เกิดปัญหาจะเป็นจุดสนใจและเห็นเป็นเรื่องใหญ่มากกว่าบุคลากรในกลุ่มอื่นเกิดปัญหา และจากข้อคิดเห็นในคำถามปลายเปิดพบว่าข้อคิดเห็นความต้องการในการพัฒนาที่ได้ล้วนเป็นเรื่องเกี่ยวกับแพทย์ ตั้งแต่การพัฒนาการจัดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมกับงาน การประสานงานกับผู้ร่วมงาน การให้ความร่วมมือต่องาน โครงการส่วนรวม (ตารางที่ 4.17)

จากผลการวิจัยที่พบว่าบุคลากรในกลุ่มตติยภูมิมิรับรู้ว่าบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.44, SD = 0.39$) คือบุคลากรในกลุ่มตติยภูมิมิรับรู้ว่าบรรยากาศในโรงพยาบาลบุคลากรมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานน้อย อภิปรายผลได้ว่าจากปัญหาการขาดแคลนแพทย์ทำให้แพทย์แต่ละคนต้องทำงานหนัก ภาระงานที่มากดังกล่าวทำให้แพทย์ละเลยการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร ซึ่งจากข้อคิดเห็นในแบบสอบถามปลายเปิดพบว่าบุคลากรต้องการให้แพทย์พัฒนาในด้าน จริยธรรมในการปฏิบัติงาน การให้บริการอย่างถูกต้อง ปลอดภัย และรวดเร็ว แก่ผู้รับบริการ (ตารางที่ 4.34)

4) *กลุ่มภารกิจด้านปฐมภูมิทุติยภูมิ* มีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าบรรยากาศด้านความอบอุ่นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และบรรยากาศด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

จากผลการวิจัยที่พบว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.52, SD = 0.31$) อภิปรายผลได้ว่า ถึงบรรยากาศองค์การรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง แต่ค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดในกลุ่มเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงเพื่อให้เกิดแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การในกลุ่มภารกิจด้านปฐมภูมิทุติยภูมิ การที่บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มภารกิจด้านปฐมภูมิทุติยภูมิ มีภารกิจให้การ บริการดูแลสุขภาพเชิงรุกในด้านส่งเสริมสุขภาพ

ป้องกันโรค รักษาพยาบาลเบื้องต้นและฟื้นฟูสภาพอย่างต่อเนื่องแก่ประชาชน ทุกกลุ่มอายุ ทั้งในโรงพยาบาลและในชุมชนเขตรับผิดชอบ แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันพบว่า การพัฒนาศักยภาพของหน่วยบริการปฐมภูมิยังไม่บรรลุประสิทธิภาพตามผลนโยบายของรัฐ การพัฒนางานเชิงรุกยังไม่เป็นรูปธรรม ผลผลิตในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับจำนวนบุคลากร (ตารางที่ 4.35) ผู้รับบริการยังไม่ให้ความเชื่อถือหน่วยบริการปฐมภูมิ ประชาชนที่มารับบริการในหน่วยบริการผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลยังไม่ลดจำนวน ซึ่งเป็นผลมาจากหน่วยบริการปฐมภูมิยังขาดบุคลากรทางการแพทย์และแพทย์ที่ไปปฏิบัติงานประจำ และขาดการวางแผน การควบคุมดูแลกำกับการพัฒนาในเชิงรุกให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้เมื่อพิจารณาลักษณะกลุ่มประชากรที่ศึกษาพบว่ากลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นพยาบาลวิชาชีพร้อยละ 63.3 มีระดับการศึกษาต่ำสุดในระดับปริญญาตรีร้อยละ 63.6 นอกนั้นมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า (ตารางที่ 4.39) ซึ่งจากการศึกษาของกัญญา โทท่าโรง (2541) พบว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมความเป็นวิชาชีพของพยาบาล จึงทำให้นักศึกษากลุ่มภารกิจด้านปฐมภูมิทุติยภูมิ มีความเป็นวิชาชีพสูงขึ้น มีความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่นมากขึ้น ผลจากการไม่บรรลุประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและระดับการศึกษาที่สูงจึงทำให้นักศึกษากลุ่มภารกิจด้านปฐมภูมิทุติยภูมิ มีการรับรู้ที่โรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบต่อบุคลากรมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ

5) *กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล* ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มการพยาบาลมีการรับรู้ที่โรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าบรรยากาศด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.92$, $SD = 0.39$) และบรรยากาศด้านความรับผิดชอบต่อบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.50$, $SD = 0.35$)

การที่บรรยากาศ ด้านความรับผิดชอบต่อบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อภิปรายผลได้ว่ากลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลเป็นกลุ่มงานใหญ่ มีภารกิจให้บริการพยาบาล ที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานของวิชาชีพ ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยให้บริการแบบองค์รวม และครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ทั้งด้าน การส่งเสริม ป้องกัน ฟื้นฟูสภาพ และสนับสนุนการรักษาพยาบาล ระบบการบริหารงานมีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบจากระดับบนลงสู่ระดับล่างและจากระดับล่างขึ้นบน ประกอบด้วยสายบังคับบัญชาโดยตรงจากหัวหน้าพยาบาล ผ่านไปยัง หัวหน้าตึก/งาน สู่ระดับผู้ปฏิบัติ โดยมีผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาลซึ่งเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะทาง แบ่งการบริหารงานเป็น ผู้ชำนาญการเฉพาะทางด้านอายุรกรรม ผู้ชำนาญการเฉพาะทางด้านศัลยกรรม ผู้ชำนาญการเฉพาะทางด้านสูตินรีเวชและกุมารเวช ผู้ชำนาญการเฉพาะทางด้านหน่วยงานพิเศษช่วยเหลือในการบังคับบัญชา มีสายประสานงานเป็นคณะกรรมการ

บริหารองค์กรพยาบาล (NUR) ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการแต่งตั้งและมีบางส่วนมาจากการเลือกตั้ง และมีทีมพัฒนาคุณภาพ (Matrix) 7 ทีมประกอบด้วย ทีมบริหารบุคลากรทางการพยาบาล ทีมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล ทีมพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล ทีมบริหารความเสี่ยงทางการพยาบาล ทีมควบคุมการติดเชื้อทางการพยาบาล ทีมสารสนเทศทางการพยาบาล และทีมบริหารพัสดุภัณฑ์ทางการพยาบาล ซึ่งส่วนใหญ่หัวหน้าทีมและสมาชิกทีมมาจากผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้ เจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับได้ใช้ความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการนำปัญหาระหว่างสายงานเข้ามาร่วมกันแก้ไขในที่ประชุม ซึ่งการที่มีสายการบังคับบัญชาและทีมการบริหารเป็นจำนวนมาก และการที่คณะกรรมการบริหารองค์กรพยาบาล (NUR) ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการแต่งตั้งและมีเพียงบางส่วนมาจากการเลือกตั้ง และหัวหน้าทีมพัฒนาคุณภาพ (Matrix) ทั้ง 7 ทีมยังทำงานภายใต้การควบคุมของ คณะกรรมการบริหารองค์กรพยาบาล โดยมี ผู้อำนวยการเฉพาะทางเป็นผู้ควบคุมดูแลโดยตรง ทำให้บางครั้งผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน เกิดความรู้สึกไม่ได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหาร ไม่เป็นอิสระในการตัดสินใจให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ซึ่งลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968) กล่าวว่าถ้าบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร รับรู้ว่าเป็นเจ้าของงานที่ทำ บุคลากรมีโอกาสมีส่วนร่วมในงานมาก มีความเป็นอิสระที่จะปฏิบัติงานงานที่รับผิดชอบ สามารถตัดสินใจต่อผู้ทางที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จได้ด้วยตนเองโดยปราศจากการตรวจสอบ จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคล ทำให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในงานได้

2.2.3 ตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในแต่ละกลุ่มตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ระบุว่า โรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่ากลุ่มคนงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรในภาพรวมสูงที่สุด รองลงมาคือ ผู้ช่วยเหลือคนไข้ พยาบาล กลุ่มแพทย์ ทันตแพทย์ บุคลากรอื่นๆ และพยาบาลเทคนิคมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรในภาพรวมต่ำที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์กรในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าพบว่าคุณภาพที่มีตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงานต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรในภาพรวมไม่แตกต่างกัน $F(5, 244) = 1.61, p > .05$ แต่เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า กลุ่มคนงานมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์กรด้านการสนับสนุนสูงกว่ากลุ่มบุคลากรอื่นๆ พยาบาลเทคนิค และพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) และพบว่า กลุ่มคนงานมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์กรด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูงกว่ากลุ่มพยาบาล พยาบาลเทคนิค กลุ่มแพทย์ ทันตแพทย์ และบุคลากรอื่นๆอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) เช่นเดียวกัน การที่บุคลากรที่มีตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงานต่างกันมีการรับรู้

บรรยากาศองค์การในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อภิปรายผลได้เช่นเดียวกับการเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามกลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงาน และการที่กลุ่มคนงานมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนสูงกว่ากลุ่มพยาบาล พยาบาลเทคนิค และบุคลากรอื่นๆอย่างมีนัยสำคัญ และมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูงกว่ากลุ่มพยาบาล พยาบาลเทคนิค กลุ่มแพทย์ ทันตแพทย์ และบุคลากรอื่นๆอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มคนงานมีลักษณะงานที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของกลุ่มอื่นๆ ทำให้มี ลักษณะเป็นผู้ตาม อีกทั้งรายได้ของระดับคนงานจะน้อยมากเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ การได้รับการสนับสนุน คำจุน ช่วยเหลือแม้เพียงเล็กน้อย จะมีผลให้คนงานมีการรับรู้เกี่ยวกับการสนับสนุนได้ดีกว่าบุคลากรกลุ่มที่กล่าวมา อีกทั้งการเป็นผู้ตามที่ดีจึงทำให้คนงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยไม่มีข้อโต้แย้งมากนัก จึงทำให้กลุ่มคนงานมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูงกว่ากลุ่มอื่นๆด้วย

เมื่อพิจารณาแยกตามกลุ่มตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงานพบว่า บุคลากรในแต่ละกลุ่มรับรู้ว่ามีบรรยากาศองค์การรายด้านอยู่ในระดับปานกลางและระดับสูง โดยพบว่า

กลุ่มแพทย์ ทันตแพทย์ มีการรับรู้ว่ามีบรรยากาศองค์การรายด้านด้านความอบอุ่นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านโครงสร้างองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด การที่กลุ่มแพทย์ ทันตแพทย์ มีการรับรู้ว่ามีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านโครงสร้างองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้เนื่องจาก กลุ่มแพทย์ ทันตแพทย์ มีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการให้การรักษา มีความเป็นอิสระในตัวเองในการคิด ตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง ทำให้มีความเป็นตัวของตัวเองสูง จึงทำให้ค่อนข้างยากในการยอมรับหรือการยินยอมตามกฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานต่างๆ จึงทำให้กลุ่มแพทย์ ทันตแพทย์ มีการรับรู้ค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การต่ำสุด

กลุ่มพยาบาล มีการรับรู้ว่ามีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด การที่กลุ่มพยาบาลมีการรับรู้มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การ ด้านการให้รางวัลต่ำสุด ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มพยาบาลเป็นกลุ่มใหญ่ มีบุคลากรในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอื่นๆ การได้รับสิ่งตอบแทนหรือรางวัลต่างๆจึงน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากร อีกทั้งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงความละเอียดอ่อนด้านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรม การให้รางวัลมีมากกว่า จึงทำให้กลุ่มพยาบาลมีการรับรู้มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลต่ำสุด

พยาบาลเทคนิค ผู้ช่วยเหลือคนไข้ คนงาน บุคลากรอื่นๆ มีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

การที่พยาบาลเทคนิค ผู้ช่วยเหลือคนไข้ คนงาน และบุคลากรอื่นๆ รับรู้ค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีลักษณะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ไม่มีเอกสิทธิ์ในตัวเองในการคิด ตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้ด้วยตัวเอง ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของบุคลากรอื่นๆ

2.2.4 กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ระดับบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลกำแพงเพชรแยกตามกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานพบว่าบุคลากรในแต่ละกลุ่มรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การประกอบของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานดี บุคลากรมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานดี และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดี โดยพบว่าผู้ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การสูงกว่าผู้บริหาร

เมื่อเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติ พบว่าคะแนนบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกำแพงเพชรทั้งรายด้านและโดยรวมของกลุ่มผู้ปฏิบัติและกลุ่มผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากระบบการบริหารงานของโรงพยาบาลมีลักษณะการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการจัดบุคลากรให้มาทำงานร่วมกันตามความสามารถเหมาะสมกับงาน โดยไม่ยึดโครงสร้างมากนัก รูปแบบการบริหารงานเป็นแบบแนวดิ่งและแนวราบซึ่งนำมาผสมผสานใช้ในกิจกรรมต่างๆ มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และการบริหารงานในแนวราบ ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าทีม ตั้งแต่ทีมระดับบนจนถึงทีมต่างๆ ในระดับล่าง และเมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งลักษณะการปฏิบัติงานปกติต้องทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมการบริหารทีมในแต่ละเวร ในแต่ละวัน ทำให้ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ทำหน้าที่ผู้ปฏิบัติและผู้บริหารไปด้วยพร้อมๆ กัน สำหรับผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นผู้บริหารในระดับกลางจนถึงผู้บริหารในระดับล่าง ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมกำกับของผู้บริหารในระดับสูง หรือผู้บริหารในระดับที่สูงกว่าในแต่ละระดับ จึงทำให้ผู้บริหารทำหน้าที่ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติด้วย ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีการรับรู้บรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน

และเมื่อวิเคราะห์ในแต่ละกลุ่มพบว่า ในกลุ่มผู้บริหารมีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้านอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยพบว่าบรรยากาศด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และบรรยากาศ องค์การด้านการให้รางวัลค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=2.41, SD=0.67$)

การที่บรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือบุคลากรกลุ่มผู้บริหารรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัล อยู่ในระดับไม่ดี อภิปรายผลได้ว่าผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศ องค์การเป็นอย่างมาก ผู้บริหารในระดับที่สูงกว่าจนถึงผู้บริหารระดับต้น จะเป็นผู้ตัดสินใจในการเสนอการเลื่อนขึ้นเงินเดือนและการให้รางวัลต่างๆ สำหรับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะทราบถึงเกณฑ์ที่ควรพิจารณาที่สมควรจะเป็น และทราบว่าบุคคลใดที่สมควรได้รับรางวัลในการปฏิบัติงานจริงๆ และในฐานะผู้บริหารจะเป็นผู้ทราบถึงแนวทาง หรือระบบ หรือโอกาส ที่จะส่งเสริมให้ตนเองก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้บริหารมีการรับรู้และใส่ใจเรื่องรางวัลมากกว่าผู้ปฏิบัติ การให้รางวัลหรือการตัดสินใจ ในการเสนอการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในกลุ่มผู้บริหารจึงเป็นเฉพาะในกลุ่มที่มีอำนาจในการตัดสินใจ อีกทั้งระบบเงินเดือนใหม่ที่ปรับเปลี่ยนในปัจจุบัน มีการปรับขึ้นเงินประจำตำแหน่งผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูง และมีการปรับเงินค่าล่วงเวลา และเงินค่าอยู่เวรให้กับผู้ที่อยู่ในระดับปฏิบัติเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่ซึ่งทำหน้าที่ทั้งผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร ไม่ได้มีการปรับเปลี่ยน และเมื่อพิจารณาจากตัวอย่างที่ศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย 46.39 ปี มีประสบการณ์การทำงานเฉลี่ย 22.17 ปี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเริ่มมีอัตราเงินเดือนเต็มขึ้นเงินเดือน ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ ผู้บริหารรับรู้ว่ามีบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ในกลุ่มผู้ปฏิบัติมีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าบรรยากาศด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีบรรยากาศด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=2.56, SD=0.44$)

การที่กลุ่มผู้ปฏิบัติมีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้เนื่องจาก แม้ผู้ปฏิบัติจะรับรู้ว่าได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานเอง แต่ในทางปฏิบัติยังขาดการสนับสนุนการนำผลการปฏิบัติที่ได้ไปพัฒนา และการตัดสินใจในการพัฒนางานบางครั้งยังเกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงไม่กี่คน นอกจากนั้นการดำเนินงาน ยังมีปัญหาด้านความรับผิดชอบของบุคลากรในการปฏิบัติงาน การไม่ยอมรับผิดเมื่อมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานและการทำงานเป็นทีมยังมีน้อย

2.2.5 กลุ่มวิชาชีพและกลุ่มไม่ใช่วิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่าแต่ละกลุ่มมีระดับบรรยากาศองค์การระดับรายด้าน และระดับบรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

โดยพบว่าบรรยากาศด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และพบว่ามีบรรยากาศด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามกลุ่มวิชาชีพและกลุ่มไม่ใช่วิชาชีพ พบว่าบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานของกลุ่มวิชาชีพและกลุ่มที่ไม่ใช่วิชาชีพทั้งรายด้าน และโดยรวมไม่แตกต่างกันอภิปรายผลได้ว่า กลุ่มที่เป็นวิชาชีพมีลักษณะที่สำคัญคือ ต้องทำงานในรูปแบบที่มีพื้นฐานการให้บริการ มีจริยธรรมของวิชาชีพ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับความเป็นปัจเจกบุคคล สังคม ซึ่งความเชื่อถือว่าไว้วางใจขึ้นอยู่กับกฎหมายวิชาชีพที่กำหนด มีจุดมุ่งหมายในการดำรงไว้ซึ่งความเป็นวิชาชีพ ซึ่งความเชื่อถือที่ได้มาจากทักษะความรู้ความชำนาญที่ต้องใช้เวลาในการฝึกฝนนาน (Comings, T. G. and Worley, C. G., 2002: 283) ท่ามกลางการปฏิรูประบบบริหารจัดการและโครงสร้างของกระทรวงสาธารณสุข ในช่วงแผน 9 เพื่อการพัฒนาาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลต่างต้องพัฒนาศักยภาพในการให้บริการที่สูงสุดแก่ประชาชน การพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องสำคัญ โรงพยาบาลกำแพงเพชรมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยเน้นการดูแลผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง เน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการให้บริการผู้ป่วยตามสิทธิที่พึงได้รับ บุคลากรทุกคนทุกระดับคือผู้ให้บริการ มีการกำหนดมาตรฐานในการให้บริการและควบคุมดูแลให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามมาตรฐาน และภายใต้ข้อจำกัดด้านอัตรากำลังบุคลากร จึงมีการควบคุมดูแลฝึกปฏิบัติงานบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงานของตนที่ดี ทำให้บุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มวิชาชีพมีลักษณะการปฏิบัติงานใกล้เคียงกับกลุ่มวิชาชีพ ซึ่งจากการศึกษาของเจิมจันทร์ เดชปิ่น (2533) ที่ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้บรรยากาศองค์การของพยาบาลวิชาชีพและพยาบาลเทคนิคที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย ที่พบว่าพยาบาลวิชาชีพและพยาบาลเทคนิคที่มีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในฝ่ายการพยาบาลไม่แตกต่างกัน และการศึกษาของสายสมร ฟ้าทองอยู่ (2543) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไปที่พบว่า บรรยากาศองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นวิชาชีพโดยรวมของพยาบาลวิชาชีพ

และเมื่อวิเคราะห์ในแต่ละกลุ่มพบว่า กลุ่มวิชาชีพและกลุ่มไม่ใช่วิชาชีพ มีการรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าบรรยากาศด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และพบว่าบรรยากาศด้านความรับผิดชอบของ

บุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยพบว่ากลุ่มวิชาชีพ ($X = 2.51, SD = 0.32$) มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศด้านความรับผิดชอบสูงกว่ากลุ่มไม่ใช่วิชาชีพ ($X = 2.42, SD = 0.41$)

การที่บรรยากาศด้านความรับผิดชอบของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองกลุ่มมีการรับรู้ว่ามีบุคลากรจะได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานเอง แต่ในทางปฏิบัติยังขาดการนำข้อมูลหรือผลการปฏิบัติที่ได้มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนางาน การตัดสินใจในการพัฒนางานบางครั้งยังเกิดจากการตัดสินใจโดยใช้ค่านิยมของผู้บริหารเป็นหลัก ทำให้บุคลากรรับรู้ว่าจะไม่มีอิสระในการคิด ตัดสินใจในการปฏิบัติงานโดยแท้จริง และบุคลากรยังรับรู้ว่าคุณบริหารไม่ทราบปัญหาผู้ปฏิบัติ เมื่อเกิดปัญหาบุคลากรต้องแก้ปัญหาด้วยตนเอง อีกทั้งบุคลากรบางส่วนยังไม่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และการที่กลุ่มวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศด้านความรับผิดชอบสูงกว่ากลุ่มไม่ใช่วิชาชีพ อภิปรายผลได้ว่ากลุ่มไม่ใช่วิชาชีพ มีการรับรู้ว่าคุณบริหารในโรงพยาบาลมักไม่ยอมรับผิดเมื่อมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น ซึ่งผู้ที่เป็นวิชาชีพต้องมีจริยธรรมของวิชาชีพ ที่สำคัญคือมีความไว้วางใจระหว่างผู้ป่วยและวิชาชีพ ซึ่งกฎหมายวิชาชีพกำหนดไว้ (Cummings and Worley, 2001: 283) อีกทั้งต้องมีเอกสิทธิ์ (Autonomy) คือความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน การมีเอกสิทธิ์เกิดขึ้นได้ดีจะต้องมีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อการประกอบวิชาชีพด้วย คือต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน และถ้าเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติแล้วส่งผลร้ายต่อผู้ใช้บริการ ก็ต้องยอมรับผลทั้งทางกฎหมายและจริยธรรม (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ 2544: 131) และเมื่อพิจารณาลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพยาบาลร้อยละ 80.4 และพบว่าบุคลากรในกลุ่มวิชาชีพมีระดับการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีเพียงร้อยละ 2.8 นอกนั้นจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีร้อยละ 83.2 และจบการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าร้อยละ 14 ส่วนบุคลากรในกลุ่มไม่ใช่วิชาชีพ ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีถึงร้อยละ 75.5 (ตารางที่ 4.39) ซึ่งจากการศึกษาของ กัญญา โตท่าโรง (2541) พบว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมความเป็นวิชาชีพของพยาบาล ซึ่งแสดงว่าเมื่อมีระดับการศึกษาสูงขึ้นจะทำให้พฤติกรรมความเป็นวิชาชีพของพยาบาลสูงขึ้น

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 การวิเคราะห์เพื่อประเมินระดับบรรยากาศองค์การที่มีอยู่ในโรงพยาบาลพบว่า ถึงบรรยากาศในโรงพยาบาลจะอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่ผู้บริหารโรงพยาบาลควรจะตระหนักและให้ความสำคัญ โดยนำมาประกอบการพิจารณาเพื่อพัฒนาบรรยากาศให้ดีขึ้นโดย

- 1) ให้มีการอธิบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานและให้ผู้ปฏิบัติรับทราบอย่างชัดเจน มีการจัดบุคลากรให้มาทำงานร่วมกันตามความสามารถเหมาะสมกับงานโดยไม่ยึดโครงสร้างมากนัก รูปแบบการบริหารงานเป็นแบบแนวตั้งและแนวราบซึ่งนำมาผสมผสานใช้ในกิจกรรมต่างๆ การนำกฎระเบียบข้อบังคับไปใช้ในทางปฏิบัติมีความยุติธรรม การปฏิบัติงานตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายการปฏิบัติไม่มุ่งเน้นการจัดทำเอกสารวิชาการมากเกินไป และให้มีการติดตามประเมินผลที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 2) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แนวทางการปฏิบัติงานและสาระสำคัญในการนิเทศการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับได้ใช้ความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการนำปัญหาระหว่างสายงานเข้ามาร่วมกันแก้ไขในที่ประชุม สนับสนุนการนำผลการปฏิบัติที่ได้ไปพัฒนา และให้อิสระผู้ปฏิบัติในการตัดสินใจเพื่อการพัฒนาอย่างแท้จริง
- 3) จัดให้มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการให้รางวัลและการสนับสนุนมากกว่าการข่มขู่และการตำหนิ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานก็ได้รับการให้อภัย มีระบบและเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบน่าเชื่อถือ ผู้ที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานดี
- 4) พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง ทั้งการดูแลปัญหาความเสี่ยงในเชิงรุก การแก้ไขปัญหา การดูแลความเสี่ยงของผู้ให้บริการ การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน รวมถึงการประเมินมาตรฐานความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน
- 5) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวบุคลากรและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากร เมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน บุคลากรต้องได้รับความเห็นใจจากผู้บริหารในระดับสูงกว่า และสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานได้เสมอเมื่อมีปัญหายุ่งยากในการปฏิบัติงาน จัดระบบการสนับสนุน สวัสดิการต่างๆ ให้มีความยุติธรรม โดยเฉพาะต้องให้อิสระในการเลือกศึกษา

6) จัดให้มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารทุกหน่วยงาน มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินมาตรฐานอย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาปรับปรุงมาตรฐาน ในการปฏิบัติให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ พัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีการทำงานเป็นทีม อย่างต่อเนื่อง และสร้างทัศนคติให้บุคลากรในโรงพยาบาลมีความภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงาน ของตนเอง และเห็นความสำคัญของการเป็นผู้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน

7) สนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น แม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะไม่ตรงกับผู้บริหาร ลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและความขัดแย้งระหว่างบุคลากร โดยเน้นการทำงานเป็นทีม สร้างวัฒนธรรมการนับถือผู้อาวุโสกว่า ลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรใน หน่วยงาน และความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน รวมถึงความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ โดยผู้บริหารระดับสูงวินิจฉัยสั่งการภายใต้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง จัดระบบให้มีทีมหรือ คณะกรรมการคุณภาพที่ไม่ซ้ำซ้อน

3.1.2 จากการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การตาม การรับรู้ของบุคลากรแยกตามลักษณะประชากรด้าน อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่พบว่า อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และ เพศ ระดับการศึกษา ไม่มีความแตกต่างกัน โดยพบว่า เพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้างองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญ และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความ อบอุ่น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญนั้น ผู้บริหารอาจใช้ข้อมูลผลการเปรียบเทียบความแตกต่างและค่าเฉลี่ย ที่ต่ำในแต่ละด้านในแต่ละกลุ่ม เป็นแนวทางในการพิจารณาเพื่อการพัฒนาบรรยากาศในแต่ละกลุ่ม ในการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารควรนำข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขในแต่ละ กลุ่มคือ

1) ในกลุ่มที่มีอายุ 31-40 ปี กลุ่มอายุ 41-50 ปี และกลุ่มอายุ 51-60ปี สร้างขวัญกำลังใจ พัฒนาความรู้สึกรักของการเป็นเจ้าของงานที่ทำโดยให้อิสระในการคิด ตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น และสร้างความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การจัดให้ได้รับรางวัล ตอบแทน ให้มีความยุติธรรมในการให้รางวัลตอบแทนในกลุ่มอายุ 41-50 ปีให้มากขึ้น

2) พัฒนาบรรยากาศองค์การในบุคลากรเพศหญิงโดยการจัดให้ได้รับ รางวัลตอบแทน ให้มีความยุติธรรมในการให้รางวัลตอบแทนให้มากขึ้น และพัฒนาโครงสร้างการ ปฏิบัติงาน โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน จัดให้มีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ที่เป็นกันเองในกลุ่มงานที่เพศหญิงส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่

- 3) พัฒนาระบบการสื่อสารในคนที่สมรสและคนที่เป็นหม้าย/หย่า/แยก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น
- 4) พัฒนาระบบการสื่อสารด้านความอบอุ่นในกลุ่มที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี
- 5) พัฒนาระบบการสื่อสารในกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปีให้มากยิ่งขึ้น

3.1.3 จากการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรแยกตามลักษณะหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้าน กลุ่มภารกิจ ตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ลักษณะกลุ่มวิชาชีพ และระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงานในภาพรวมพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่พบว่าในรายด้านกลุ่มวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยด้านความรับผิดชอบของบุคลากรสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ใช่วิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญ แต่พบว่าค่าเฉลี่ยที่ต่ำในแต่ละด้านในแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารอาจใช้ข้อมูลผลการเปรียบเทียบความแตกต่างและค่าเฉลี่ยที่ต่ำในแต่ละด้านในแต่ละกลุ่ม เป็นแนวทางในการพิจารณาเพื่อการพัฒนาบรรยากาศในแต่ละกลุ่มในการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารควรนำข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขคือ

1) พัฒนาระบบการสื่อสารในแต่ละกลุ่มภารกิจโดย

ในกลุ่มอำนวยการ จัดให้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การบริหารงานให้มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไปยังผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำกว่าโดยจัดให้มีการให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ในกลุ่มพัฒนาระบบบริการสุขภาพ จัดให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถอย่างน้อยในระดับปริญญาตรี และจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง จัดให้ผู้บริหารระดับหัวหน้ากลุ่มและผู้บริหารงานในระดับรองลงมาอยู่ปฏิบัติงานประจำในกลุ่มงาน

ในกลุ่มตติยภูมิ จัดอัตรากำลังบุคลากรแพทย์ให้มีเพียงพอเหมาะสมกับภาระงาน พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานของแพทย์ ให้แพทย์ปฏิบัติงานตรงเวลา

ในกลุ่มปฐมภูมิทุติยภูมิ จัดให้มีการพัฒนาศักยภาพของหน่วยบริการปฐมภูมิให้บรรลุประสิทธิภาพตามนโยบายของรัฐ จัดให้มีแพทย์ไปปฏิบัติงานประจำที่หน่วยบริการปฐมภูมิ พัฒนางานเชิงรุกให้เป็นรูปธรรม มีการวางแผน การควบคุมดูแลกำกับการพัฒนาในเชิงรุกให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องรวมถึงการเพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากร

ในกลุ่มงานการพยาบาล จัดให้มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จัดคนให้ทำงานตามความสามารถเพื่อให้เกิดความสุขในการทำงาน กำหนดโครงสร้างการบริหารงานชัดเจน

ลดขั้นตอนในการบริหารงานในแต่ละระดับ และให้อิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติโดยไม่ใช้ค่านิยมของผู้บริหารเป็นตัวตัดสินใจ

ในกลุ่มตติยภูมิ แก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และความขัดแย้งระหว่าง หน่วยงาน รวมถึงความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ของบุคลากรโดยจัดอัตรากำลังบุคลากรแพทย์ให้มีเพียงพอเหมาะสมกับภาระงาน จัดให้แพทย์เข้าร่วมงานโครงการส่วนรวม พัฒนาการประสานงานระหว่างผู้ร่วมงาน

2) พัฒนาบรรยากาศองค์การตามกลุ่มลักษณะหน้าที่ในการปฏิบัติงานโดย

กลุ่มแพทย์ ทันตแพทย์ พัฒนาความรับผิดชอบเกี่ยวกับ กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานต่างๆ พัฒนาบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

กลุ่มพยาบาล เพิ่มการให้สิ่งตอบแทนหรือรางวัลต่างๆ และการให้รางวัลด้วยความยุติธรรม พัฒนาบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุน และบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

พยาบาลเทคนิค พัฒนาบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุน และบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พัฒนาหน้าที่การปฏิบัติงานให้มีเอกสิทธิ์ในตัวเองในการคิดตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น

ผู้ช่วยเหลือคนไข้ คนงาน พัฒนาหน้าที่การปฏิบัติงานให้มีเอกสิทธิ์ในตัวเองในการคิด ตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น

กลุ่มบุคลากรอื่นๆ พัฒนาบรรยากาศองค์การ ด้านการสนับสนุน และบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พัฒนาหน้าที่การปฏิบัติงานให้มีเอกสิทธิ์ในตัวเองในการคิด ตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น

3) พัฒนาบรรยากาศองค์การตามระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงานโดย

ในกลุ่มผู้บริหารพัฒนาการให้รางวัลโดย จัดระบบให้มีความยุติธรรมในการพิจารณาตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือนในกลุ่มผู้บริหาร เสนอรัฐให้มีการปรับขึ้นเงินประจำตำแหน่งและขยายกรอบอัตราเงินเดือนในผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น

ในกลุ่มผู้ปฏิบัติ พัฒนาความรับผิดชอบของบุคลากรโดยผู้บริหารให้อิสระผู้ปฏิบัติในการตัดสินใจในการพัฒนางาน สนับสนุนการนำผลการปฏิบัติที่ได้ไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าเมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และพัฒนาการทำงานเป็นทีม

4) พัฒนาระบบการส่งต่อการตามลักษณะกลุ่มวิชาชีพในการปฏิบัติงาน โดย

ผู้บริหารควรพัฒนาความเป็นวิชาชีพของบุคลากร โดยพัฒนาจริยธรรมในการปฏิบัติงาน พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ฝึกฝนทักษะความชำนาญของบุคลากร เน้นการดูแลผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง เน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการให้บริการผู้ป่วยตามสิทธิที่พึงได้รับ กำหนดมาตรฐานในการให้บริการและควบคุมดูแลให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามมาตรฐาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 เพื่อประโยชน์ทางวิชาการและการบริหาร ที่จะต้องมีความรู้ และข้อยืนยันที่กว้างขวางชัดเจน ควรมีการวิจัยซ้ำในโรงพยาบาลอื่นๆ

3.2.2 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพในโรงพยาบาล เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และมีลักษณะเฉพาะ

3.2.3 ควรมีการวิจัยโดยเพิ่มตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษา เช่น ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต่อการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน บุคลิกภาพ ขนาดขององค์กร

3.2.4 วิเคราะห์หาความแตกต่างของบรรยากาศองค์กรที่เป็นอยู่กับบรรยากาศองค์กรที่คาดหวัง เพื่อการวางแผนให้เกิดบรรยากาศองค์กรที่ควรจะเป็น

3.2.5 วิจัยเชิงปฏิบัติการ(Action Research) โดยนำแผนลงสู่การปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลที่ได้

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. พรทิพย์ เกยุรานนท์
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. รองศาสตราจารย์ ดร. เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย
รองผู้อำนวยการหลักสูตรวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพ
ภาควิชาการบริหารการพยาบาลและการศึกษาพยาบาล
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. นายวิเศษ อุดมศิลป์
รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 8)
กลุ่มผู้อำนวยการ โรงพยาบาลกำแพงเพชร

ภาคผนวก ข

ตารางแสดงผลการวิจัย

- ตารางแสดงจำนวน ร้อยละ ลักษณะประชากร แยกตามกลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงาน
- ตารางแสดงจำนวน จำนวนร้อยละ ลักษณะประชากรแยกตามกลุ่มผู้ปฏิบัติ กลุ่มผู้บริหาร
กลุ่มวิชาชีพและกลุ่มไม่ใช่วิชาชีพ
- ตารางแสดงจำนวน ร้อยละ ของระดับความคิดเห็นของบรรยาการองค์การรายชื่อ ตามการรับรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลกำแพงเพชร

ตาราง ก. จำนวน ร้อยละ ลักษณะประชากร แยกตามกลุ่มภารกิจ

ด้านลักษณะหน้าที่ การปฏิบัติงาน	อำนาจการ		พัฒนาระบบบริการ สุขภาพ		ศตยภูมิ		ทุติยภูมิปฐมภูมิ		การพยาบาล	
	(n= 26)		(n= 11)		(n= 46)		(n=11)		(n= 156)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ										
21 – 30 ปี	0	0	5	45.5	13	28.3	2	18.2	61	39.1
31 – 40 ปี	5	19.2	4	36.4	19	41.3	5	45.5	48	30.8
41 – 50 ปี	16	61.5	1	9.1	12	26.1	2	18.2	34	21.8
51 – 60 ปี	5	1.92	1	9.1	2	4.3	2	18.2	13	8.3
	X = 46.04		X = 34.91		X = 36.20		X = 38.8		X = 36.93	
	SD = 5.77		SD = 8.97		SD = 8.18		SD = 9.36		SD = 9.44	
	Range = 36 - 59		Range = 22 - 54		Range = 22 - 52		Range = 27 - 58		Range = 21 – 59	
	26	100	11	100	46	100.0	11	100.0	156	100.0
เพศ										
ชาย	18	69.2	6	54.5	21	45.7	1	9.1	10	6.4
หญิง	8	30.8	5	45.5	25	54.3	10	90.9	146	93.4
รวม	26	100.0	11	100.0	46	100.0	11	100.0	156	100.0

ตาราง ก. (ต่อ)

ด้านลักษณะหน้าที่ การปฏิบัติงาน	อำนาจการ		พัฒนาระบบบริการ สุขภาพ		ศตยภูมิ		ทุติยภูมิปฐมภูมิ		การพยาบาล		
	(n= 26)		(n= 11)		(n= 46)		(n=11)		(n= 156)		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
สถานภาพสมรส											
โสด	1	3.8	3	27.3	14	30.4	2	18.2	60	38.5	
สมรส	20	76.9	7	63.6	28	60.9	9	81.8	83	53.2	
หม้าย / หย่า / แยก / ร้าง	5	19.2	1	9.1	4	8.7	0	0	13	8.3	
	26	100.0	11	100.0	46	100.0	11	100.0	156	100.0	
ระดับการศึกษา											
ต่ำกว่าปริญญาตรี	18	69.2	7	63.6	23	50.0	0	0	63	40.4	
ปริญญาตรี	8	30.8	4	36.4	21	45.7	7	63.6	84	53.8	
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	0	0	0	0	2	4.3	4	36.4	9	5.8	
รวม	26	100.0	11	100.0	46	100.0	11	100.0	156	100.0	

ตาราง ก. (ต่อ)

ด้านลักษณะหน้าที่ การปฏิบัติงาน	อำนาจการ		พัฒนาระบบบริการ สุขภาพ		ศตยภูมิ		ทุติยภูมิปฐมภูมิ		การพยาบาล		
	(n= 26)		(n= 11)		(n= 46)		(n=11)		(n= 156)		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน											
1 – 5 ปี	0	0	3	27.3	10	21.7	1	9.1	48	30.8	
6 – 10 ปี	2	7.7	3	27.3	14	30.4	3	27.3	32	20.5	
11 – 15 ปี	4	15.4	2	18.2	3	6.5	3	27.3	19	12.2	
16 – 20 ปี	5	19.2	1	9.1	7	15.2	3	27.3	23	14.7	
20 ปีขึ้นไป	15	57.7	2	18.2	12	26.1	1	9.1	34	21.8	
	— X = 20.65 SD = 6.31 Range = 7 - 31		— X = 10.55 SD = 8.90 Range = 1 - 25		— X = 13.15 SD = 8.80 Range = 1 - 31		— X = 13.27 SD = 9.03 Range = 1 - 35		— X = 13.48 SD = 9.46 Range = 1 - 40		
รวม	26	100.0	11	100.0	46	100.0	11	100.0	156	100.0	

ตาราง ข. จำนวนร้อยละ ลักษณะประชากรแยกตามกลุ่มผู้ปฏิบัติ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มวิชาชีพ ไม่ใช่กลุ่มวิชาชีพ

ด้านลักษณะหน้าที่ การปฏิบัติงาน	กลุ่มผู้ ปฏิบัติ (n= 232)		กลุ่มผู้ บริหาร (n= 18)		กลุ่มวิชาชีพ (n= 107)		ไม่ใช่กลุ่ม วิชาชีพ (n=143)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ								
21 – 30 ปี	81	34.9	0	0	35	32.7	46	32.2
31 – 40 ปี	78	33.6	3	16.7	43	40.2	38	26.6
41 – 50 ปี	55	23.7	10	55.6	24	22.4	41	28.7
51 – 60 ปี	18	7.8	5	27.8	5	4.7	18	12.6
	\bar{X}	36.19	\bar{X}	= 10	\bar{X}	= 35.51	\bar{X}	= 37.99
	SD	= 9.20	SD	= 5	SD	= 8.4	SD	= 10
	Range	= 21 - 59	Range	= 18	Range	= 23-59	Range	= 21-59
	232	100.0	18	100.0	107	100.0	143	100.0
เพศ								
ชาย	54	23.3	2	11.1	11	10.3	45	31.5
หญิง	178	76.7	16	88.9	96	89.7	98	68.5
รวม	232	100.0	18	100.0	107	100.0	143	100.0

ตาราง ข. (ต่อ)

ด้านลักษณะหน้าที่ การปฏิบัติงาน	ผู้ปฏิบัติ		ผู้บริหาร		กลุ่มวิชาชีพ		ไม่ใช่กลุ่มวิชาชีพ		
	(n= 232)		(n= 18)		(n= 107)		(n=143)		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
สถานภาพสมรส									
โสด	76	32.8	4	22.2	44	41.1	36	25.2	
สมรส	133	57.3	14	77.8	62	57.9	85	59.4	
หม้าย / หย่า / แยก / ร้าง	23	9.9	0	0	1	0.9	22	15.4	
	232	100.0	18	100.0	107	100.0	143	100.0	
ระดับการศึกษา									
ต่ำกว่าปริญญาตรี	111	47.8	0	0	3	2.8	108	75.5	
ปริญญาตรี	107	46.1	17	94.4	89	83.2	35	24.5	
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	14	6.0	1	5.6	15	14.0	0	0	
รวม	232	100.0	18	100.0	107	100.0	143	100.0	

ตาราง ข. (ต่อ)

ด้านลักษณะหน้าที่ การปฏิบัติงาน	ผู้ปฏิบัติ (n= 232)		ผู้บริหาร n= 18)		กลุ่มวิชาชีพ (n= 107)		ไม่ใช่กลุ่ม วิชาชีพ (n=143)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								
1 – 5 ปี	61	26.3	1	5.6	32	29.9	30	21.0
6 – 10 ปี	53	22.8	1	5.6	17	15.9	37	25.9
11 – 15 ปี	30	12.9	1	5.6	16	15.0	15	10.5
16 – 20 ปี	33	14.2	6	33.3	24	22.4	15	10.5
20 ปีขึ้นไป	5	23.7	9	50.0	18	16.8	46	32.2
	\bar{X} = 12.80		\bar{X} = 22.17		\bar{X} = 12.45		\bar{X} = 14.24	
	SD = 9.15		SD = 9.34		SD = 8.81		SD = 9.89	
	Range = 1 - 33		Range = 1 - 40		Range = 1 - 36		Range = 1 - 40	
รวม	232	100.0	18	100.0	107	100.0	143	100.0

ตาราง ค. จำนวน ร้อยละ ของระดับความคิดเห็นของบรรยาการองค์การรายชื่อ ตามการรับรู้
ของบุคลากรโรงพยาบาลกำแพงเพชร

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นบรรยาการ			
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	จำนวน ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
ด้านโครงสร้างองค์กร				
1. โรงพยาบาลมีการกำหนดงานและโครงสร้าง การปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนถูกต้องตามหลักการ	58 (23.2)	177 (70.8)	14 (5.6)	1 (0.4)
2. ในบางครั้ง ท่านไม่แน่ใจว่าใครเป็นผู้มีอำนาจ หน้าที่ในการตัดสินใจ	24 (9.6)	121 (48.4)	88 (35.2)	17 (6.8)
3. โรงพยาบาลมีการอธิบายนโยบายและ โครงสร้างการบริหารงานให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ อย่างชัดเจน	40 (16.0)	166 (66.4)	43 (17.2)	1 (0.4)
4. โรงพยาบาลมีการใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับในการ ปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงเหตุผลน้อยที่สุด	11 (4.4)	112 (44.8)	110 (44.0)	17 (6.8)
5. กฎระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนการบริหาร ที่มาก เกินไป ทำให้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานใหม่ๆ และความคิดเห็นที่แตกต่างไปของบุคลากรอื่นๆ มักไม่ได้รับการพิจารณา	49 (19.6)	138 (55.2)	57 (22.8)	6 (2.4)
6. โรงพยาบาลของท่านขาดการจัดองค์กรและการ วางแผนที่มีคุณภาพทำให้บางครั้งผลงานของ โรงพยาบาลเกิดความเสียหาย	17 (6.8)	113 (45.2)	102 (40.8)	18 (7.2)
7. ในบางโครงการที่ท่านทำอยู่ ท่านไม่แน่ใจว่า ใครเป็นหัวหน้าโครงการ	22 (8.8)	80 (32.0)	116 (46.4)	32 (12.8)
8. การบริหารงานมุ่งเน้นการจัดบุคลากรให้มา ทำงานร่วมกันตามความสามารถเหมาะสม กับงาน ไม่เน้นการบริหารงานตามอำนาจหน้าที่	22 (8.8)	138 (55.2)	87 (34.8)	3 (1.2)

ตาราง ค. (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นบรรยากาศ			
	เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	อย่างยิ่ง	อย่างยิ่ง	อย่างยิ่ง	อย่างยิ่ง
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร				
9. ผู้บริหารไม่เชื่อถือการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของท่าน การปฏิบัติงานต่างๆจะต้องมีการตรวจสอบซ้ำเสมอ	23 (9.2)	80 (32.0)	132 (52.8)	15 (6.0)
10. ท่านคิดว่าถ้าท่านได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหาร งานที่ท่านปฏิบัติหรือได้รับมอบหมายจะดำเนินไปได้ดีกว่านี้	46 (18.4)	158 (63.2)	43 (17.2)	3 (1.2)
11. สำคัญในการนิเทศการปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลคือการสร้างแนวทางการปฏิบัติซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	67 (26.8)	156 (62.4)	24 (9.6)	3 (1.2)
12. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะเกิดจากการเสี่ยงและความพยายามของท่านเท่านั้น	15 (6.0)	74 (29.6)	130 (52.0)	31 (12.4)
13. โรงพยาบาลของท่านเน้นให้บุคลากรแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง	29 (11.6)	103 (41.2)	105 (42.0)	13 (5.2)
14. บุคลากรในโรงพยาบาลของท่านมักไม่ยอมรับผิดเมื่อมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น	37 (14.8)	99 (39.6)	95 (38.0)	19 (7.6)
15. ปัญหาในโรงพยาบาลของท่านส่วนหนึ่งมาจากบุคลากรไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	59 (23.6)	145 (58.0)	36 (14.4)	10 (4.0)
ด้านการให้รางวัล				
16. โรงพยาบาลของท่าน มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	25 (10.0)	136 (54.4)	71 (28.4)	18 (7.2)
17. ในโรงพยาบาลของท่าน มักได้รับรางวัลและการสนับสนุนมากกว่าการข่มขู่และการตำหนิ	10 (4.0)	136 (54.4)	89 (35.6)	15 (6.0)
18. ผู้ที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานดี	27 (10.8)	141 (56.4)	68 (27.2)	14 (5.6)

ตาราง ค. (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นบรรยากาศ			
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
19.ภายในโรงพยาบาลของท่านมีการวิพากษ์ วิจารณ์เรื่องการพิจารณาความดีความชอบ ค่อนข้างมาก	40 (16.0)	146 (58.4)	58 (23.2)	6 (2.4)
20.ไม่มีการให้รางวัล และการให้การยอมรับ สำหรับการปฏิบัติงานที่ดี	25 (10.0)	69 (27.6)	132 (52.8)	24 (9.6)
21.ท่านจะถูกลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดใน การปฏิบัติงาน	19 (7.6)	87 (34.8)	124 (49.6)	20 (8.0)
ด้านความเสี่ยงในงาน				
22. ประสิทธิภาพของการบริหาร โรงพยาบาลคือการก้าว ไปข้างหน้าอย่างรวดเร็วที่สุดในอนาคต โดย พัฒนาการทำงานอย่างซ้ำๆ ปลอดภัยและมั่นคง	26 (10.4)	130 (52.2)	78 (31.2)	16 (6.4)
23. การดำเนินงานของโรงพยาบาลมีการคำนวณ ความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงในเวลา ที่เหมาะสม	15 (6.0)	183 (73.2)	48 (19.2)	4 (1.6)
24. การตัดสินใจในการพัฒนางาน ทำด้วยความ ระมัดระวังมากเกินไป เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ สูงสุดต่อโรงพยาบาล	23 (9.2)	141 (56.4)	83 (33.2)	3 (1.2)
25.ผู้บริหารโรงพยาบาลของท่านสนใจและ ให้โอกาสในการปฏิบัติสำหรับผู้ที่มีความคิดที่ดี ในการพัฒนางาน	34 (13.6)	166 (66.4)	40 (16.0)	10 (4.0)
26. บางครั้งโรงพยาบาลมีความเสี่ยงในการ แข่งขันกับโรงพยาบาลอื่นๆในด้านการเป็นผู้นำ ในการให้บริการ	21 (8.4)	154 (61.6)	67 (26.8)	8 (3.2)

ตาราง ค. (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นบรรยากาศ			
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
ด้านความอบอุ่น	29	159	56	6
27. มีบรรยากาศของความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ระหว่างบุคลากรในโรงพยาบาลของท่าน	(11.6)	(63.6)	(22.4)	(2.4)
28. บรรยากาศการทำงานในโรงพยาบาลของท่าน มีความเป็นกันเอง	39	151	56	4
	(15.6)	(60.4)	(22.4)	(1.6)
29. บุคลากรในโรงพยาบาลของท่านไม่ค่อย รู้จักกัน	14	99	118	19
	(5.6)	(39.6)	(47.2)	(7.6)
30. บุคลากรในโรงพยาบาลของท่านมีแนวโน้ม ต่างคนต่างอยู่และมีท่าทีเฉยเมยต่อกัน	13	82	134	21
	(5.2)	(32.8)	(53.6)	(8.4)
31. ผู้บริหารและบุคลากรในโรงพยาบาลของท่านมี สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	15	173	56	6
	(6.0)	(69.2)	(22.4)	(2.4)
ด้านการสนับสนุน				
32. เมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานท่านไม่ ได้รับความเห็นใจจากผู้บริหารในระดับสูงกว่า	19	90	128	13
	(7.6)	(36.0)	(51.2)	(5.2)
33. ผู้บริหารโรงพยาบาลมักจะพูดคุยกับท่านเกี่ยว กับเรื่องความต้องการการก้าวหน้าในอาชีพ	13	89	128	20
	(5.2)	(35.6)	(51.2)	(8.0)
34. บุคลากรในโรงพยาบาลของท่านปราศจาก ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	9	71	154	16
	(3.6)	(28.4)	(61.6)	(6.4)
35. การบริหารงานของโรงพยาบาลให้ความสำคัญ เกี่ยวกับตัวบุคลากรและความรู้สึกนึกคิดของ บุคลากร	18	128	98	6
	(7.2)	(51.2)	(39.2)	(2.4)

ตาราง ค. (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นบรรยากาศ			
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง จำนวน (ร้อยละ)	เห็นด้วย จำนวน (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย จำนวน (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง จำนวน (ร้อยละ)
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน				
36. ท่านสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับ บัญชาและผู้ร่วมงาน ได้เสมอเมื่อมีปัญหายุ่งยากใน การปฏิบัติงาน	36 (14.4)	183 (73.2)	29 (11.6)	2 (0.8)
37. ในโรงพยาบาลของท่านตั้งมาตรฐานสำหรับ การปฏิบัติงานไว้สูงมาก	17 (6.8)	138 (55.2)	93 (37.2)	2 (0.8)
38. ผู้บริหาร โรงพยาบาลมีการพัฒนาปรับปรุงงาน ทุกอย่างให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ	38 (15.2)	168 (67.2)	43 (17.2)	1 (0.4)
39. บุคลากรมีความรู้สึถูกกดดันในการพัฒนา การปฏิบัติงานของบุคลากรและการปฏิบัติงาน เป็นทีมให้เป็นอย่างดีต่อเนื่อง	7 (2.8)	127 (50.8)	109 (43.6)	7 (2.8)
40. ผู้บริหาร โรงพยาบาลของท่านเชื่อว่าถ้าบุคลากร มีความสุขในการทำงานจะทำให้เกิด ผล การปฏิบัติงานที่ดี	67 (26.8)	147 (58.8)	34 (13.6)	2 (0.8)
41. ท่านคิดว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมี ความสำคัญมากกว่าการเป็นผู้ผลิตผลงาน ที่มีคุณภาพ	18 (7.2)	50 (20)	148 (59.2)	34 (13.6)
ด้านความขัดแย้ง				
42. บุคลากรใน โรงพยาบาลของท่านไม่มีความ ภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง	4 (1.6)	65 (26.0)	151 (60.4)	30 (12.0)
43. การหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งและการไม่เห็นด้วย กับ ผู้อื่นเป็นวิธีการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน ในการปฏิบัติงาน	33 (13.2)	104 (41.6)	103 (41.2)	10 (4.0)

ตาราง ค. (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นบรรยากาศ			
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง จำนวน (ร้อยละ)	เห็นด้วย จำนวน (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย จำนวน (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง จำนวน (ร้อยละ)
44. ทักษะคิดในการบริหารของโรงพยาบาลคือ ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและความขัดแย้ง ระหว่างบุคลากรสามารถทำให้เกิดผลการปฏิบัติ งานที่ดี	11 (4.4)	62 (24.8)	135 (54)	42 (16.8)
45. บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิด เห็น แม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะไม่ตรงกับผู้บริหาร	12 (4.8)	138 (55.2)	88 (35.2)	12 (4.8)
46. เป้าหมายในการประชุมของคณะกรรมการ บริหารโรงพยาบาลคือ ให้มีการตัดสินใจในการ บริหารงานที่เป็น ไปอย่างราบรื่นและรวดเร็ว	26 (10.4)	188 (75.2)	33 (13.2)	3 (1.2)
ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน				
47. บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง ของโรงพยาบาล	54 (21.6)	178 (71.2)	18 (7.2)	0 (0.0)
48. ท่านเป็นสมาชิกของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	40 (16.0)	176 (70.4)	34 (13.6)	0 (0.0)
49. ในโรงพยาบาลของท่าน มีบุคลากรที่มีความจง รักภักดีต่อโรงพยาบาลน้อยมาก	12 (4.8)	55 (22.0)	145 (58.0)	38 (15.2)
50. บุคลากรส่วนใหญ่ในโรงพยาบาลของท่านสน ใจเฉพาะเรื่องของตนเอง	16 (6.43)	93 (37.2)	121 (48.4)	20 (8.0)

ภาคผนวก ค.

แบบสอบถาม

แบบสอบถามบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์เรื่องบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร ของ น.ส. กิ่งสตาล สุทธิวีธีสรรค์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะทำให้เกิดแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงพยาบาลในการปรับปรุงบรรยากาศองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การเก็บรวบรวมข้อมูล จะนำเสนอผลในภาพรวม ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจะเป็นความลับ การตอบแบบสอบถามจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานของท่านและตัวท่านแต่ประการใด จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ในด้าน โครงสร้างกฎระเบียบข้อบังคับ ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านการให้รางวัล ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความขัดแย้ง และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล
2. ส่วนที่ 2 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถาม
ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่าง และทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน

หน้าข้อความที่ตรงกับ

สภาพที่เป็นจริงของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุ.....ปี

3. สถานภาพสมรส โสด สมรส หม้าย /หย่า/แยก/ร้าง

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโทหรือสูงกว่า

5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลปัจจุบัน.....ปี

6. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มภารกิจด้านใด

ด้านบริการตติยภูมิ ด้าน อำนวยการ ด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ

ด้านบริการปฐมภูมิและทุติยภูมิ ด้านการพยาบาล

7. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในตำแหน่ง

แพทย์ ทันตแพทย์

พยาบาล พยาบาลเทคนิค

ผู้ช่วยเหลือคนไข้ คนงาน

บุคลากรอื่นๆ ระบุ.....

8. ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด (ตอบข้อใดข้อหนึ่ง)

8.1 ระดับผู้ปฏิบัติ

8.2 ระดับผู้บริหาร

(ถ้าเป็นผู้บริหารโปรดระบุ)

หัวหน้ากลุ่มงาน/ ฝ่าย /ผู้อำนวยการ เฉพาะทาง หัวหน้าตึก/หัวหน้างาน

สำหรับผู้วิจัย

G1

G2

G3

G4

G5

G6

G7

G8

G9

ส่วนที่ 2

แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ

คำชี้แจง ข้อคำถามต่อไปนี้เป็นสภาพบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรโรงพยาบาล ประกอบด้วย ข้อคำถาม 52 ข้อ

ข้อที่ 1-50 ให้ท่านพิจารณาข้อความในแต่ละข้อคำถามและให้ความคิดเห็นว่าในหน่วยงานของท่านมีสภาพบรรยากาศองค์การที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด โดยขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด **กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ** แต่ละข้อคำตอบมีความหมายดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นสภาพที่เกิดขึ้นตรงกับสภาพการณ์จริงมากที่สุด

เห็นด้วย หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นสภาพที่เกิดขึ้นตรงกับสภาพการณ์จริงเป็นส่วนใหญ่

ไม่เห็นด้วย หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นสภาพที่เกิดขึ้นตรงกับสภาพการณ์จริงน้อยมาก

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นสภาพที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับสภาพการณ์จริงเลย

ข้อ 51-52 เป็นข้อคำถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาล

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อคำถาม ว่าเป็นสภาพที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงานของท่านมากหรือน้อยเพียงใด และกรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นบรรยากาศ				สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
1. โรงพยาบาลมีการกำหนดงานและโครงสร้างการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนถูกต้องตามหลักการ					<input type="checkbox"/> C1
2. ในบางครั้ง ท่านไม่แน่ใจว่าใครเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ					<input type="checkbox"/> C2
3. โรงพยาบาลมีการอธิบายนโยบายและโครงสร้างการบริหารงานให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบอย่างชัดเจน					<input type="checkbox"/> C3
4. โรงพยาบาลมีการใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงเหตุผลน้อยที่สุด					<input type="checkbox"/> C4
5. กฎระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนการบริหาร ที่มากเกินไป ทำให้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ และความคิดเห็นที่แตกต่างไปของบุคลากรอื่นๆ มักไม่ได้รับการพิจารณา					<input type="checkbox"/> C5

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นบรรยายภาค				สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
6. โรงพยาบาลของท่านขาดการจัดองค์กรและการวางแผนที่มีคุณภาพทำให้บางครั้งผลงานของโรงพยาบาลเกิดความเสียหาย					<input type="checkbox"/> C6
7. ในบางโครงการที่ท่านทำอยู่ ท่านไม่แน่ใจว่าใครเป็นหัวหน้าโครงการ					<input type="checkbox"/> C7
8. การบริหารงานมุ่งเน้นการจัดบุคลากรให้มาทำงานร่วมกันตามความสามารถเหมาะสมกับงาน ไม่เน้นการบริหารงานตามอำนาจหน้าที่					<input type="checkbox"/> C8
9. ผู้บริหารไม่เชื่อถือการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของท่าน การปฏิบัติงานต่างๆจะต้องมีการตรวจสอบซ้ำเสมอ					<input type="checkbox"/> C9
10. ท่านคิดว่าถ้าท่านได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารงานที่ท่านปฏิบัติหรือได้รับมอบหมายจะดำเนินไปได้ดีกว่านี้					<input type="checkbox"/> C10
11. สาระสำคัญในการนิเทศการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลคือการสร้างแนวทางการปฏิบัติซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					<input type="checkbox"/> C11
12. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะเกิดจากการเสี่ยงและความพยายามของท่านเท่านั้น					<input type="checkbox"/> C12
13. โรงพยาบาลของท่านเน้นให้บุคลากรแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง					<input type="checkbox"/> C13
14. บุคลากรในโรงพยาบาลของท่านมักไม่ยอมรับผิดชอบเมื่อมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น					<input type="checkbox"/> C14
15. ปัญหาในโรงพยาบาลของท่านส่วนหนึ่งมาจากบุคลากรไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					<input type="checkbox"/> C15
16. โรงพยาบาลของท่าน มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น					<input type="checkbox"/> C16

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นบรรยากาศ				สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
17. ในโรงพยาบาลของท่าน มักได้รับรางวัลและการ สนับสนุนมากกว่าการข่มขู่และการตำหนิ					<input type="checkbox"/> C17
18. ผู้ที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เป็นบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานดี					<input type="checkbox"/> C18
19. ภายในโรงพยาบาลของท่านมีการวิพากษ์วิจารณ์ เรื่องการพิจารณาความดีความชอบค่อนข้างมาก					<input type="checkbox"/> C19
20. ไม่มีการให้รางวัล และการให้การยอมรับสำหรับ การปฏิบัติงานที่ดี					<input type="checkbox"/> C20
21. ท่านจะถูกลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดใน การปฏิบัติงาน					<input type="checkbox"/> C21
22. ประสิทธิภาพของการบริหารโรงพยาบาลคือการก้าวไป ข้างหน้าอย่างรวดเร็วที่สุดในอนาคต โดยพัฒนาการ ทำงานอย่างซ้ำๆ ปลอดภัยและมั่นคง					<input type="checkbox"/> C22
23. การดำเนินงานของโรงพยาบาลมีการคำนวณ ความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงในเวลา ที่เหมาะสม					<input type="checkbox"/> C23
24. การตัดสินใจในการพัฒนางาน ทำด้วยความ ระมัดระวังมากเกินไป เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด ต่อโรงพยาบาล					<input type="checkbox"/> C24
25. ผู้บริหารโรงพยาบาลของท่านสนใจและให้โอกาส ในการปฏิบัติสำหรับผู้ที่มีความคิดที่ดีในการพัฒนา งาน					<input type="checkbox"/> C25
26. บางครั้งโรงพยาบาลมีความเสี่ยงในการแข่งขันกับ โรงพยาบาลอื่นๆ ในด้านการเป็นผู้นำในการให้บริการ					<input type="checkbox"/> C26
27. มีบรรยากาศของความเป็นมิตรที่ดีต่อกันระหว่าง บุคลากรในโรงพยาบาลของท่าน					<input type="checkbox"/> C27

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นบรรยากาศ				สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
28. บรรยากาศการทำงานในโรงพยาบาลของท่าน มีความเป็นกันเอง					<input type="checkbox"/> C28
29. บุคลากรในโรงพยาบาลของท่านไม่ค่อยรู้จักกัน					<input type="checkbox"/> C29
30. บุคลากรในโรงพยาบาลของท่านมีแนวโน้มต่างคน ต่างอยู่และมีท่าทีเฉยเมยต่อกัน					<input type="checkbox"/> C30
31. ผู้บริหารและบุคลากรในโรงพยาบาลของท่านมี สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน					<input type="checkbox"/> C31
32. เมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ท่าน ไม่ได้รับความเห็นใจจากผู้บริหารในระดับสูงกว่า					<input type="checkbox"/> C32
33. ผู้บริหารโรงพยาบาลมักจะพูดคุยกับท่านเกี่ยวกับ เรื่องความต้องการการก้าวหน้าในอาชีพ					<input type="checkbox"/> C33
34. บุคลากรในโรงพยาบาลของท่านปราศจากความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน					<input type="checkbox"/> C34
35. การบริหารงานของโรงพยาบาลให้ความสำคัญ เกี่ยวกับตัวบุคลากรและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากร					<input type="checkbox"/> C35
36. ท่านสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับ บัญชาและผู้ร่วมงานได้เสมอเมื่อมีปัญหายุ่งยากใน การปฏิบัติงาน					<input type="checkbox"/> C35
37. ในโรงพยาบาลของท่านตั้งมาตรฐานสำหรับการ ปฏิบัติงานไว้สูงมาก					<input type="checkbox"/> C37
38. ผู้บริหารโรงพยาบาลมีการพัฒนาปรับปรุงงานทุก อย่างให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ					<input type="checkbox"/> C38
39. บุคลากรมีความรู้สึกถูกกดดันในการพัฒนาการ ปฏิบัติงานของบุคลากรและการปฏิบัติงานเป็นทีม ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง					<input type="checkbox"/> C39

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นบรรยากาศ				สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
40. ผู้บริหารโรงพยาบาลของท่านเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีความสุขในการทำงานจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี					<input type="checkbox"/> C40
41. ท่านคิดว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีความสำคัญมากกว่าการเป็นผู้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ					<input type="checkbox"/> C41
42. บุคลากรในโรงพยาบาลของท่านไม่มีความภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง					<input type="checkbox"/> C42
43. การหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งและการไม่เห็นด้วยกับผู้อื่นเป็นวิธีการสร้างความรู้สึที่ดีต่อกันในการปฏิบัติงาน					<input type="checkbox"/> C43
44. ทักษะคติในการบริหารของโรงพยาบาลคือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสามารถทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี					<input type="checkbox"/> C44
45. บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นแม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะไม่ตรงกับผู้บริหาร					<input type="checkbox"/> C45
46. เป้าหมายในการประชุมของคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลคือให้มีการตัดสินใจในการบริหารงานที่เป็นไปอย่างราบรื่นและรวดเร็ว					<input type="checkbox"/> C46
47. บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงพยาบาล					<input type="checkbox"/> C47
48. ท่านเป็นสมาชิกของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ					<input type="checkbox"/> C48
49. ในโรงพยาบาลของท่าน มีบุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อโรงพยาบาลน้อยมาก					<input type="checkbox"/> C49
50. บุคลากรส่วนใหญ่ในโรงพยาบาลของท่านสนใจเฉพาะเรื่องของตนเอง					<input type="checkbox"/> C50

51. โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรโรงพยาบาลของท่านในเรื่องต่อไปนี้ว่ามีบรรยากาศเป็นอย่างไร

นโยบายกฎระเบียบข้อบังคับและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน.....

.....

การให้รางวัล ความอบอุ่นและ การสนับสนุน

.....

มาตรฐานและความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน.....

.....

สภาพความขัดแย้งและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน.....

.....

.....

5.2 ท่านคิดว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มภารกิจควรมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มภารกิจอย่างไรเพื่อให้บรรยากาศขององค์กรของโรงพยาบาลดีขึ้น

ด้านอำนวยการ.....

.....

.....

ด้านการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ.....

.....

.....

ด้านการพยาบาล.....

.....

.....

.....

ด้านการบริการปฐมภูมิและทุติยภูมิ.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่นๆ.....

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงสาธารณสุข (2455) “โครงสร้างใหม่ของกระทรวงสาธารณสุขเพื่อสุขภาพคนไทย”
 คืบค้นวันที่ 1 เมษายน 2547 จาก http://www.moph.go.th/ops/structure/p_t.doc
- กัญญา โตท่าโรง (2541) “พฤติกรรมความเป็นวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ขนิษฐา กุลกฤษฎา (2539) “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์กระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- คณะกรรมการจัดทำแผน 9 กระทรวงสาธารณสุข (2544) *แผน 9 ของกระทรวงสาธารณสุข ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545- 2549)* กรุงเทพฯ กระทรวงสาธารณสุข
- เจนนารา เจริญสุทธิพิชัย (2541). “บรรยากาศองค์การกับความผูกพันในงานของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เจิมจันทร์ เดชปิ่น (2533) “การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและบรรยากาศองค์การในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต คณะสาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- ชญานุช ลักษณ์วิจารณ์ (2541) “ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อผู้นำกับบรรยากาศองค์การในพนักงานของบริษัทกระเบื้องกระดาศไทย” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ทริยาพรรณ สุภามณี. (2541) ความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งและการรับรู้คุณค่าของงานของ พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เทิดศักดิ์ เดชคง (2547) *จากความฉลาดทางอารมณ์สู่สติและปัญญา* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มติชน

- ธีระภัทร ประสมสุข (2538) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6
- นุชกร จันทร์เปล่ง (2541) “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัท ชิว – เนชั่นแนล จำกัด” วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ปัทมา ยิ้มพงศ์ (2542) “พฤติกรรมผู้นำ บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการบริหารคุณภาพโดยรวมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสิงห์บุรี” วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- เพชรรัตน์ สุวรรณชนานนท์ (2541) “บรรยากาศองค์กรของกลุ่มงานเวชกรรมสังคม
ในโรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์” วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชาเอก การบริหารโรงพยาบาล คณะสาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหิดล
- พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์ (2544) *ก้าวใหม่สู่บทบาทใหม่ในการบริหารการพยาบาล* วันที่ 21
ธันวาคม Tokyo NATIONAL COLLEGE OF NURSING JAPAN
- ภรณ์ มหานนท์ (2529) *การประเมินประสิทธิผลองค์กร* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
การบริหารโรงพยาบาล คณะสาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- เรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช (2541) “การรับรู้ของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด
(มหาชน) ต่อบรรยากาศองค์กร และทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน”
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วรรณภา ประทุมโทน (2545) “บรรยากาศองค์กรและสภาพองค์กรของวิทยาลัยกระทรวง
สาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
- สำนักงานปฏิรูประบบบริการสาธารณสุข (2545) “ผลการดำเนินงานการปรับบทบาท ภารกิจ และ
โครงสร้างกระทรวงสาธารณสุขประจำปีเดือนกันยายน 2545” ค้นคืนวันที่ 1 เมษายน
2547 จาก <http://www.moph.go.th/other/inform/hcrp/0945.doc>

สุพรรณ ศรีธรรมมา และคณะ (2542) *การบริหารงานสาธารณสุขส่วนภูมิภาค ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 6* กระทรวงสาธารณสุข.

สายสมร ฟ้าทองอยู่ (2543) “บรรยากาศองค์การกับความเป็นวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขต 8 “ วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สุพิศ ประสพศิลป์ (2540) “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษา พยาบาล” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อุทัย เลาหิเชียร (2535) “องค์การ การจัดการ และสิ่งแวดล้อม” ใน *องค์การและการจัดการงาน บุคคล*. หน่วยที่ 1 หน้า 5-37 นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อรุณ รักธรรม (2540) *การพัฒนาองค์การ:แนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย* กรุงเทพมหานคร สหายบล็อกและการพิมพ์

อำพัน ชุ่มโพธิ์ (2544) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการตำรวจ ในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต คณะสาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

Anderson, D. P. (1964). “Organizational Climate of Elementary School.” *Research Monograph*. 1, Minneapolis: Educational Research and Development Council Of the Twin Cities Metropolitan Area: 13.

Baccus, R. E. (1979). “The Relationship Between Achievement Motivation and Organizational Climate in a Selected Sample of University Deans and Department Heads” *Dissertation Abstracts International*. 39,11(May): 6559-A.

Bauschka, G.L. (1990). “The Predictive Effects of Organizational Climate Dimension Participation in Faculty development Programs.” *Dissertation Abstracts International*. 51, 1 (July) : 52.

Brown, N. J. (1990). “The relative contribution of organization climate, supervisory leadership and peer leadership to job satisfaction, performance, and retention.” *Dissertation Abstracts International*. 50, 9.

Cook, E.V. (1966). “ Leadership Behavior of Elementary School Principals and the School which Administer.” *Dissertation Abstracts International*. 27, 2 : 345-A.

- Chris, W. and Ben, H. (2003) "Leadership motivation and the drivers of share price: the business case for measuring organizational climate." *Leadership and Organization Development Journal*. 24, 7: 380-386.
- Cummings, R. J. (1975) "The Relationship of Organization climate in Urban School to Staffing Characteristic in the School Distric." *Dissertation Abstracts International*. (July): 67- A.
- Cummings, T. G. and Woriey, C. G. (2002) "Division of Labour." in *Organization Development and Change*. 7 nd ed. pp. 269-288 California: South-Western College Publishing.
- Chung, K. H. and Megginson, L. C. (1981). *Organization Behavior : Developing Managerial Skill*. New York: Harpers & Row.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organization Performance*. 2 nd ed. U.S.A.: Allyn and Bacon.
- Davis, K. (1981). *Human Behavior at work:Organizational behavior*. 6 th ed. New York: McGraw – Hill.
- Reddin, B. (1988). *The Output-Oriented Organization*. England: Gower Publishing Co.
- Forehand, G.A. and Gilmer, B. (1964) "Environmented Variation in Studies of Organizational Behavior." *Psychological Bulletin*. 62, 6 (December): 361-381.
- Grigsby, K.A. (1991) "Perception of the organization's climate : influenced by the organization Structure." *Journal of nursing education*. 30, 2: 81-88.
- Gibson. J.,Ivancevich. J. M. and Donnelly, J. H (1973) *Oragnization Behavior, Structure,Processes*. Texas : Business Publications, 328.
- Goel, S.L. (1981). *Modernizing Administrative Management: Management Technigues & Administrative Research* . 2, India : Arun Publishion.
- Halpin, A.W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York : The Macmillan.
- Hayward, M.L. (1987). "The Relationship Between Organizational Health and the Ability of a Local Education Agency to Achieve a Planned Change." *Dissertation Abstracts International*. 47, 7 (January): 1640-A.
- James, L.R. and Jones, A.P. (1974). "Organizational climate, A Review of Theory and Research" *Psychological Bulletin*. 81 (December).

- Kotter, J. P. (1978) *Organizational Dynamics Diagnosis and Intervention*.
MA: Addison-Wesley, 9-22.
- Lewin, K. (1938). *The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Force*.
Durham: Duke University Press.
- _____ (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Brothers
- Lewin, K. , Lippitt, R. and White, R. K. (1939). “ Pattern of Aggressive Behavior in
Experimentally Created ‘Social climates’.” *Journal of Social Psychology*. 10:
271-299.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its Mangement and Value*. New York:
McGraw-Hill
- Levy, S.G. (1989). “Organizational climate and job satisfaction as reported by Pennsylvania
Community College middle - level administration.” *Dissertation Abstracts
International*. 50, 6.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization : Its Management and Value*, New York :
McGraw – Hill Kogakusha.
- Litwin, G. H. and Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston:
Division of Research , Graduate School of Business Aministration, Harvard
University.
- Lyon, H.L. and Ivancevich, J.m. (1974). “An exploratory investigation of organization climate
and job satisfaction in a hospital.” *Academy of Mangement Journal*. 17, 4: 653-648.
- Mcleod, R. B. (1969). “ Relationship of Staff Size and Variables to the Organizationl
Climate of Elementary School .” *Dissertation Abstracts international*. 30, 6:
2298 – A.
- Miklos, E. (1970). “ Scool Climate and Program Development.” *Select Reading in
Educational Administration*. Department of Educational Administration,
Edmonton, Canada: The University of Alberta .
- Owen, Robert G. (1991). *Organizational Behavior in Educational*. Boston:Allyn & Bacan.
- Plunkett, W. R. and Attner,R. F. (1992). *Introduction to Management*. 4th ed.,
Boston : PWS-Kent.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. Trancisco:Jossey-

Bass Publishers.

- Silver, P. (1983). *Eduactional Administration: Theoretical Perspectiver on Practice & Research*. New York: Harper & Row Publishers.
- Snow, J. L. (2002) "Enchancing Work Climate to Improve Performance and Retain Valued Employees." *Journal of Nursing Administration*. 32, 7/8 (July-August): 393-397.
- Steers, R. M. (1977) *Organizational Effectiveness: A Behavioral*. California: Goodyear, 104.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Silver, P. (1983). *Educational Administration : Theoretical Perspectives in Practice and Research* New York: Harper & Row.
- Taylor, A.M. (1990). *Woman' perception of the organization climate in selected colleges and universities in the state of Ohio: Dissertation Astracts International*. 50, 10: 3168.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวกังสดาล สุทธิวีธีสรณ์
วัน เดือน ปีเกิด	18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2505
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์
ประวัติการศึกษา	พย.ศ. วิทยาลัยพยาบาลพุทธชินราช พ.ศ. 2527 วท.ม. (พยาบาลศาสตร์) มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2535
สถานที่ทำงาน	โรงพยาบาลกำแพงเพชร อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร
ตำแหน่ง	หัวหน้าหอผู้ป่วยหนักอายุรกรรม