

**ชื่อวิทยานิพนธ์** บรรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล

**ผู้วิจัย** นางนุชนาถ สุวรรณ์ ปริญญา สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารโรงพยาบาล)

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) อาจารย์ ดร.วรางคณา ผลประเสริฐ (2) รองศาสตราจารย์ ดร. นิตยา เพ็ญศิริินภา

**ปีการศึกษา** 2549

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงวิเคราะห์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลเซ็นทรัลเมโมเรียล และ (2) เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ในบรรยากาศองค์การตามลักษณะทางประชากรด้าน อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลและขนาดองค์การ

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่ ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเซ็นทรัลเมโมเรียล 2 สาขา จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามบรรยากาศองค์การที่ปรับจากแบบสอบถามตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.93 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การโดยใช้การทดสอบค่าทีและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า (1) บรรยากาศองค์การ โดยรวมของโรงพยาบาลเซ็นทรัลเมโมเรียลอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดีคือ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านความอบอุ่น ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม ด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์การและด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ส่วนที่เหลืออีก 2 ด้าน คือ ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ มีระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับพอใช้ (2) เมื่อเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การจำแนกตามลักษณะทางประชากรพบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน และตำแหน่งในการปฏิบัติงานต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนตัวแปรตัวอื่นๆ ไม่พบความแตกต่างในการรับรู้บรรยากาศองค์การ

จากผลการวิจัยที่ได้ มีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศองค์การในด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้งและด้านการให้รางวัลและการลงโทษ

**คำสำคัญ** บรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล

**Thesis title:** Organizational Climate of Central Memorial Hospital  
**Researcher:** Mrs. Nuchanat Suwan; **Degree:** Master of Public Health (Hospital Administration); **Thesis advisors:** (1) Dr. Warangkana Polprasert; (2) Dr. Nittaya Pensirinapa, Associate Professor; **Academic year:** 2006

### ABSTRACT

The objectives of this analytic research were; (1) to analysis organizational climate of Central Memorial Hospital, and (2) to compare the difference in the perception of organizational climate regarding personnel characteristics.

The study population consisted of 165 respondents working in two branches of Central Memorial Hospital. The research instrument was a questionnaire with a reliability coefficient of 0.93 according to Litwin and Stringer (1968). Data was analyzed by using percentage, mean, standard deviation, independent t-test and One Way Analysis of Variance.

The results were as follows: (1) the overall organizational climate of Central Memorial Hospital was at a good level. Seven parts of organizational climate as standard performance, risk and risk taking, warmth, organization identity and group royalty, support, structure, and individual responsibility were at good level. The rest two parts as conflict and tolerance for conflict, and reward and punishment were at fair level. (2) There were significant difference at 0.05 statistical level in the perception of organizational climate regarding the personal characteristics as age and positions at work. Other personal characteristics were not found to mark the difference in the perception of organizational climate.

The study results suggest that the hospital director or superior should reinforce organizational climate in two parts; conflict and tolerance part and reward and punishment for the conflict part.

**Keywords:** Organizational Climate, Central Memorial Hospital

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างดีจากอาจารย์ ดร.วรางคณา ผลประเสริฐ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ ดร. นิตยา เพ็ญศิริณา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รวมทั้งคณะอาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้สนับสนุนช่วยเหลือ แนะนำ ตรวจสอบ ติดตาม กำกับดูแล ให้กำลังใจอย่างใกล้ชิด ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆของการวิจัย ทำให้ผู้วิจัย รู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ที่กรุณาตรวจให้คำแนะนำและให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแบบสอบถาม ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลเทพปัญญาเชียงใหม่ นายแพทย์วรพันธ์ อุณจักร ที่อนุญาตให้ทดลองใช้เครื่องมือ รวมถึงผู้อำนวยการ โรงพยาบาลเซ็นทรัล เม โมเรียล คุณ วรัญญา เลียงลักษณ์เลิศ ที่ให้โอกาสแก่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรชาติ ณ หนองคาย ที่ช่วยให้ข้อเสนอแนะ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ พร้อมทั้งกรุณามาเป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ของบุคลากรทุกท่านใน โรงพยาบาลเซ็นทรัล เม โมเรียลซึ่งทำให้การวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และหวังว่า การวิจัยนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้ที่สนใจ และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่ ผู้บริหารของโรงพยาบาลต่อไป

นุชนาถ สุวรรณ

กันยายน 2549

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ.....	11
การรับรู้บรรยากาศองค์การ.....	21
โครงสร้างและการบริหารงานของโรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล.....	26
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	39
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	39
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	39
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	41
การพิทักษ์สิทธิกลุ่มประชากร.....	41
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	42

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
ระดับบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล.....	43
เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลแยกตามลักษณะ ทางประชากรและขนาดองค์การ.....	55
ปัญหาและข้อเสนอแนะของบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล.....	68
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	79
ผลการวิจัย.....	79
การอภิปรายผลการวิจัย.....	81
ข้อเสนอแนะ.....	91
บรรณานุกรม.....	93
ภาคผนวก.....	99
ก. ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม).....	100
ข. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	102
ประวัติผู้วิจัย.....	112

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สถิติจำนวนบุคลากรของ โรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล ในปี 2549.....	29
ตารางที่ 2.2 สถิติการเข้า-ออกของบุคลากรของ โรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล ตั้งแต่ เดือนมกราคม ถึง ธันวาคม 2548.....	31
ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลทั่วไปของ บุคลากรในโรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล.....	45
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาล เซนต์รัล เม โมเรียล.....	47
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาล เซนต์รัล เม โมเรียล จำแนกตามขนาดองค์การ.....	48
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาล เซนต์รัล เม โมเรียล จำแนกตามเพศของบุคลากร.....	49
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาล เซนต์รัล เม โมเรียล จำแนกตามสถานภาพสมรสของบุคลากร.....	50
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาล เซนต์รัล เม โมเรียล จำแนกตามระดับการศึกษาของบุคลากร.....	51
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาล เซนต์รัล เม โมเรียล จำแนกตามกลุ่มอายุของบุคลากร.....	52
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาล เซนต์รัล เม โมเรียล จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน.....	53
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาล เซนต์รัล เม โมเรียล ทั้ง จำแนกตามตำแหน่งในการปฏิบัติงาน.....	54
ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล จำแนกตามเพศของบุคลากร.....	56
ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล จำแนก ตามระดับการศึกษาของบุคลากร.....	57
ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานของบุคลากร.....	58

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล จำแนกตามกลุ่มอายุของบุคลากร.....	59
ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การ เป็นรายคู่ ตามอายุของบุคลากร โดยวิธี LSD.....	61
ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล แยกตามสถานภาพสมรสของบุคลากร.....	62
ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล แยกตามตำแหน่งในการปฏิบัติงาน.....	64
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การ เป็นรายคู่ แยกตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยวิธี LSD.....	66
ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล จำแนกตามขนาดองค์การ.....	67
ตารางที่ 4.19 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาศองค์การในด้าน โครงสร้างขององค์การ จำแนกตามขนาดองค์การ.....	69
ตารางที่ 4.20 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาศองค์การในด้านความรับผิดชอบของบุคลากร จำแนกตามขนาดองค์การ.....	70
ตารางที่ 4.21 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาศองค์การในด้านการให้รางวัลและการลงโทษ จำแนกตามขนาดองค์การ.....	71
ตารางที่ 4.22 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาศองค์การในด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง ในงานจำแนกตามขนาดองค์การ.....	72
ตารางที่ 4.23 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาศองค์การในด้านความอบอุ่น จำแนกตามขนาดองค์การ.....	73
ตารางที่ 4.24 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาศองค์การในด้านการสนับสนุน จำแนกตามขนาดองค์การ.....	73

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาสองศัการในด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวังจำแนกตามขนาดองค์กร.....	74
ตารางที่ 4.26 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาสองศัการในด้านความขัดแย้งและความอคทนต่อ ความขัดแย้งจำแนกตามขนาดองค์กร.....	75
ตารางที่ 4.27 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาสองศัการในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและ ความจงรักภักดีของกลุ่มจำแนกตามขนาดองค์กร.....	76
ตารางที่ 4.28 จำนวนผู้ตอบข้อเสนอแนะในการพัฒนาบรรยากาสองศัการของโรงพยาบาล เซนต์รัล แม โมเรียลจำแนกตามขนาดองค์กร.....	77



# ฎ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แผนภูมิกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
ภาพที่ 2.1 ผังโครงสร้างองค์การของโรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ เมโมเรียล.....	27

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลเป็นการจัดการระบบบริหารและระบบการทำงานในโรงพยาบาลตามแนวทางที่กำหนดไว้ในมาตรฐานโรงพยาบาล ซึ่งมุ่งเน้นการทำงานด้วยใจ การทำงานเป็นทีม การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ มีระบบตรวจสอบเพื่อแก้ไขปรับปรุงด้วยการประสานกิจกรรมการประกันคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เข้าด้วยกัน โรงพยาบาลจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพเพื่อตอบสนองต่ออุดมการณ์ของชาติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศและสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคม รวมถึงเพื่อให้สามารถแก้ไขสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงพยาบาลและให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบสุขภาพ ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ผู้บริหารจะต้องสร้างความตระหนักให้แก่เจ้าหน้าที่และการสร้างทีม โดยการจัดกิจกรรมสร้างความตระหนักที่เหมาะสมกับองค์การ เช่น รับประทานอาหารร่วมกันของเจ้าหน้าที่ สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความตื่นตัวและเต็มใจที่จะพัฒนาคุณภาพ ซึ่งให้เห็นผลการเปลี่ยนแปลงว่าจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างไร และการสร้างเป้าหมายร่วมกันเป็นต้น (ลักษณะ โทชนกุล และคณะ, 2546)

องค์การสุขภาพประกอบด้วยบุคลากรหลายประเภทที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บริการด้านการรักษาพยาบาล การฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้งการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค โดยมีการประสานงานกันระหว่างบุคลากรต่างๆ ได้แก่ แพทย์ พยาบาล เภสัชกร นักเทคนิคการแพทย์ นักรังสีเทคนิค นักกายภาพบำบัด โภชนากร ผู้ช่วยพยาบาล พนักงานช่วยเหลือคนไข้ บุคลากรหน่วยจ่ายกลาง ห้องผ้า หน่วยซ่อมบำรุง และบุคลากรหน่วยบริการ (กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวง, 2533) ในการจัดองค์การของโรงพยาบาลนั้นจะมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจ ซึ่งสิ่งหนึ่งนั้นได้แก่บรรยากาศองค์การ (Organization climate) (ยุพดี โสคติพันธุ์, 2539) กริกส์บี (Grigsby, 1991) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลทำให้องค์การนั้นๆ ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย หรือยับยั้งความสำเร็จขององค์การได้ บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ถือว่าเป็น

องค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้โรงพยาบาลมีผลงานที่มีคุณภาพ มีความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร (อรุณ รักธรรม, 2536) บรรยากาศองค์การที่ดีจะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจร่วมมือในการทำงาน เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ (Davis, 1981) ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสม มีการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรและขององค์การให้สอดคล้องกัน (อรุณ รักธรรม, 2534) องค์การที่มีลักษณะบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการทำให้บุคลากรจะรู้สึกไม่เครียด มีความสะดวกในการทำงาน (Mc.Gregor, 1960) บุคลากรจะมีพฤติกรรมและความรู้สึกที่ดี และมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537) นอกจากนี้ สเตียร์ (Steers, 1977) ยังกล่าวว่าบรรยากาศองค์การจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน ถ้าผู้บริหารไม่สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรแล้วการบริหารงานในองค์กรจะไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบรรยากาศองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การประเมินบรรยากาศองค์การจึงต้องมีการประเมินเพื่อการพัฒนาตลอดเวลาด้วย จึงมีความจำเป็นที่ ผู้บริหารจะต้องประเมินบรรยากาศองค์การเป็นระยะ ๆ ว่าบรรยากาศองค์การของตนเป็นอย่างไร และควรมีการปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้บรรยากาศของโรงพยาบาลมีสภาพที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสุขในการทำงานและมีความพึงพอใจอยู่เสมอ ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) กล่าวว่าองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การมี 9 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างขององค์การ (structure) ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร (individual responsibility) ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (reward and punishment) ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน (risk and risktaking) ด้านความอบอุ่น (warmth) ด้านการสนับสนุน (support) ด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (performance standard and expectation) ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง (conflict and tolerance for conflict) และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม (organization identity and group loyalty) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเหล่านี้ เป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความแตกต่างระหว่างองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะ ไม่ซ้ำแบบกัน โดยเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป บรรยากาศองค์การจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย (Brown & Moberg, 1980; Muchinsky, 1983)

ดังนั้น บรรยากาศองค์การที่ดีจะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีความสุข มีอิสระในการตัดสินใจในงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เสียสละและเต็มใจทำงานให้กับองค์การ พึงพอใจในงาน เกิดความไว้วางใจในองค์การ มีความเปิดเผยกันมากขึ้นระหว่างกัน

ลดความขัดแย้งทางด้านสังคมและระหว่างคู่แข่งมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การทำงานเต็มศักยภาพมี  
 ประสิทธิภาพทำให้องค์การเกิดการพัฒนา มีความเจริญก้าวหน้า มีผลผลิตที่ดีและเพิ่มขึ้น ในทาง  
 กลับกันหากบรรยากาศขององค์การ ไม่ดีหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความไม่สบาย  
 ใจ เบื่อหน่าย ท้อแท้หมดกำลังใจ เกิดความเครียด ขาดการมีส่วนร่วม ขาดความรักความสามัคคี  
 มีทัศนคติไม่ดีต่อองค์การ เกิดความไม่ไว้วางใจในองค์การ ทำให้ปฏิบัติงานไม่เต็มศักยภาพ เกิดการ  
 ขาดงาน โขกย้าย เลี่ยงงานหรือลาออก ส่งผลกระทบต่อองค์การ ทำให้ผลผลิตไม่ดีหรือลดลง ขาด  
 การพัฒนาและไม่เจริญก้าวหน้า (ภรณ์ กীরติบุตร, 2529 ; อุทัย เลาหวิเชียร, 2530 ; อรุณ รักรธรรม,  
 2536 ; สมคิด บางโม, 2540 ; Kast & Rosenzweig, 1974 ; Muchinsky, 1983) ผู้บริหารองค์การ  
 จะต้องให้ความสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศภายในองค์การให้เกิดความมั่นคง ซึ่งจะส่งผล  
 ให้บุคลากรมีความมั่นใจ มีแรงจูงใจ และกำลังใจที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

โรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล เป็นโรงพยาบาลเอกชนที่จดทะเบียนเป็นบริษัท โดยมี  
 2 สาขา คือ สาขาที่ 1 เป็นโรงพยาบาลขนาด 120 เตียง และสาขาที่ 2 ซึ่งเป็นโรงพยาบาลขนาด 25  
 เตียง มีเจ้าของและผู้บริหารระดับสูงทีมเดียวกัน บริหารงานโดยระบบพี่เลี้ยงและผู้บริหาร  
 ระดับสูงจะเข้าตรวจเยี่ยมเพื่อให้คำปรึกษา นิเทศติดตามงานเดือนละ 1 ครั้ง หรือตามความจำเป็น มี  
 การรายงานผลการบริหารการดำเนินงานถึงผู้บริหารระดับสูงตามกำหนดอย่างต่อเนื่อง ด้านการ  
 บริหาร โรงพยาบาลมีผู้อำนวยการ โรงพยาบาลเป็นผู้บริหารสูงสุด รองผู้อำนวยการฝ่ายรับผิดชอบ  
 งานบริหารของแต่ละฝ่าย โดยกำหนด โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร กำหนด  
 แนวทางปฏิบัติและนโยบายในการให้บริการแล้วให้เจ้าหน้าที่นำไปปฏิบัติ การแบ่งสายงานมีสาย  
 การบังคับบัญชาจากผู้อำนวยการไปสู่หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนกแล้วไปสู่ผู้ปฏิบัติงานระดับอื่น การ  
 ติดต่อสื่อสารมีทั้งจากบนลงสู่ล่างและจากล่างไปสูบน พนักงานที่ปฏิบัติงานจะประกอบด้วย  
 พนักงานปฏิบัติงานเต็มเวลา (full time) และพนักงานปฏิบัติงานนอกเวลา (part time) โดยมีสัดส่วน  
 คือ 65:35 (ทรัพยากรบุคคลโรงพยาบาลเซนต์รัล เชียงใหม่ เมโมเรียล, 2547) ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์  
 ขั้นต่ำของอัตรากำลังตามมาตรฐานเบื้องต้นด้านบุคลากรกำหนดไว้ว่า โรงพยาบาลจะต้องมี  
 บุคลากรทำงานประจำอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรแต่ละคนจะต้องปฏิบัติงานอย่างน้อยร้อยละ 75  
 (กองการพยาบาล สำนักปลัดกระทรวง, 2545) พบว่าสัดส่วนพนักงานที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาของ  
 โรงพยาบาลเซนต์รัล เชียงใหม่ เมโมเรียล ต่ำกว่าเกณฑ์มาก อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการ  
 พัฒนาโรงพยาบาล ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาต้องรับภารกิจหนัก และการจัด  
 อัตรากำลังต้องพิจารณาเป็นรายวันเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า (cost effectiveness) มีการ โขกย้าย  
 บุคลากรให้ไปช่วยแผนกอื่นในบางครั้ง ทำให้บุคลากรต้องคอยปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงลักษณะ  
 งานที่ปฏิบัติอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้การมีการตรวจสอบคู่มือการทำงานทุก 6 เดือนจากผู้

ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกองค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบทุก 6 เดือน ทำให้บุคลากรต้องคอยระมัดระวังตรวจสอบการทำงานของตนเองเสมอ ทำให้เกิดความกลัวในการรับงานใหม่ ประกอบกับ โรงพยาบาลมีนโยบายที่จะให้ได้การรับรองคุณภาพในปี พ.ศ. 2549 อาจเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรเกิดความเครียดและเหนื่อยล้าในการทำงาน

การศึกษามรรยาการขององค์การที่มีการทำงานแบบสาขาวิชาชีพและบุคลากรประจำปฏิบัติงานเป็นสัดส่วนใกล้เคียงกับบุคลากรนอกเวลาจะสะท้อนให้ผู้บริหารทราบถึงสภาพมรรยาการขององค์การ เพื่อที่จะสามารถกำหนดแนวทางการเสริมสร้างมรรยาการขององค์การได้อย่างเหมาะสม และการเปรียบเทียบมรรยาการขององค์การระหว่างองค์การขนาดเล็กและขนาดใหญ่ที่มีรูปแบบการบริหาร และทีมบริหารเป็นทีมเดียวกันก็จะ ได้ข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นว่าขนาดขององค์การที่แตกต่างกันมีผลให้มรรยาการขององค์การแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

ด้วยเหตุผลของปัญหาและแนวคิดขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่กล่าวมา ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษามรรยาการของ องค์การของ โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ เม โมเรียล ทั้ง 2 สาขาโดยใช้แนวคิดของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบมรรยาการขององค์การทั้ง 9 ด้าน เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวเหมาะสำหรับการประเมินมรรยาการขององค์การที่มีบุคลากรหลายกลุ่ม ซึ่งมีความแตกต่างทางด้านการศึกษา บุคลิกภาพ ทักษะ และความรับผิดชอบของงาน ในการวิจัยครั้งนี้นอกจากจะศึกษามรรยาการขององค์การแล้ว ผู้วิจัยจะเปรียบเทียบความแตกต่างของมรรยาการขององค์การในการปฏิบัติงานแยกตามลักษณะทาง ประชากรด้านอายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบความแตกต่างของมรรยาการขององค์การในการปฏิบัติงานแยกตามลักษณะขนาดขององค์การ เพื่อที่จะนำผลที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับวางแผนดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างมรรยาการขององค์การในโรงพยาบาลให้เหมาะสมอันจะส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็น ประโยชน์ต่อผู้รับบริการและบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การต่อไป

## 2. คำถามการวิจัย

2.1 มรรยาการขององค์การในโรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ เม โมเรียล โดยรวมอยู่ในระดับใด และมรรยาการขององค์การในด้าน โครงสร้างขององค์การ ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านการให้รางวัล ด้านความเสถียรในงาน ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความขัดแย้ง และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อยู่ในระดับใด

2.2 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล ที่มีลักษณะทางประชากรด้านอายุ เพศ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและตำแหน่งในการปฏิบัติงานต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกันหรือไม่

2.3 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีขนาดต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกันหรือไม่

2.4 ปัญหาที่ควรได้รับการปรับปรุงด้านบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียลมีหรือไม่ ในเรื่องใด

2.5 บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาบรรยากาศองค์การในประเด็นใดบ้าง

### 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

3.1 วัตถุประสงค์บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียลทั้งโดยรวมและรายด้าน

3.2 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล แยกตามลักษณะทางประชากรด้านอายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และขนาดองค์การ

3.3 ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะด้านบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล ในมุมมองของบุคลากร

### 4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 บุคลากรที่มีลักษณะทางประชากรที่แตกต่างกันจะมีการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

4.2 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีขนาดองค์การต่างกันจะมีการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

## 5. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล โดยใช้แนวคิดทฤษฎีบรรยากาศองค์การของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) ที่ปรับให้เหมาะสมกับสภาพของโรงพยาบาล โดยศึกษาในบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล เซ็นทรัล เมโมเรียล 2 สาขา จำนวนรวม 165 คน ซึ่งไม่อยู่ในระหว่างลาศึกษาต่อหรือฝึกอบรม ทำการวิจัย ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2548 - เดือนมิถุนายน 2549

## 6. นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

6.1 ขนาดองค์การ หมายถึง ขนาดของโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล ที่แบ่งออกเป็น 2 ขนาดตามจำนวนเตียงคนไข้คือ องค์การขนาดใหญ่และองค์การขนาดเล็ก โดยองค์การขนาดใหญ่ หมายถึง โรงพยาบาลที่มีจำนวนเตียงมากกว่า 100 เตียง หรือสาขาที่ 1 ของพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล ส่วนองค์การขนาดเล็กหมายถึง โรงพยาบาลที่มีจำนวนเตียงน้อยกว่า 100 เตียงหรือสาขาที่ 2 ของพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล

6.2 ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรในฝ่ายต่างๆ ของโรงพยาบาล โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

6.2.1 บุคลากรฝ่ายการแพทย์ หมายถึง แพทย์ ทันตแพทย์ ผู้ช่วยแพทย์ ผู้ช่วยทันตแพทย์ นักรังสี นักกายภาพบำบัด

6.2.2 บุคลากรฝ่ายการพยาบาล หมายถึง พยาบาล ผู้ช่วยพยาบาล ผู้ช่วยเหลือคนไข้ เจ้าหน้าที่เวชระเบียน

6.2.3 บุคลากรฝ่ายบริหาร หมายถึง บุคลากรในสำนักงาน แผนกการเงิน แผนกธุรการ แผนกการตลาด แผนกการบัญชี แผนกแม่บ้าน แผนกยานยนต์ แผนกโภชนาการ เป็นต้น

6.3 บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในโรงพยาบาล เซ็นทรัล เมโมเรียลที่บุคลากรรับรู้ได้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) ประกอบด้วย 9 ด้านคือ

6.3.1 โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นการรับรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาล เซ็นทรัล เมโมเรียล เกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับในการบริหาร โรงพยาบาลในด้านระบบการปกครอง นโยบาย การควบคุมการทำงานในโรงพยาบาล ระเบียบวิธีในการปฏิบัติงาน

**6.3.2 ความรับผิดชอบของบุคลากร (Individual responsibility)** เป็นการรับรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลเกี่ยวกับการเป็นเจ้าของงานที่ทำ ความเป็นอิสระของงานที่รับผิดชอบ สามารถตัดสินใจต่อหนทางที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง โดยปราศจากการตรวจสอบ

**6.3.3 การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment)** เป็นการรับรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลเกี่ยวกับการได้รับรางวัลตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานดี โดยเน้นการให้รางวัลตอบแทนมากกว่าการลงโทษ โดยการให้รางวัลตอบแทนต้องมีระบบที่ชัดเจน ยุติธรรม คำนึงถึงผลงานเป็นหลัก

**6.3.4 ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน (Risk and Risktaking)** เป็นการรับรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลเกี่ยวกับความเสี่ยงในงาน การบริหารความเสี่ยง และแนวทางที่จะปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

**6.3.5 ความอบอุ่น (Warmth)** เป็นการรับรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานแบบพี่น้อง การเป็นผู้ร่วมงานที่ดี การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันของผู้ร่วมงาน การเป็นกลุ่มสังคมที่มีการพบปะสังสรรค์กันอย่างไม่เป็นทางการ

**6.3.6 การสนับสนุน (Support)** เป็นการรับรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลเกี่ยวกับการได้รับการสนับสนุน คำจุน ช่วยเหลือ จากผู้บริหารหรือสมาชิกในโรงพยาบาล

**6.3.7 มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Standard performance)** เป็นการรับรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลเกี่ยวกับความสำคัญของเป้าประสงค์และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล ทั้งด้านรายบุคคลและทีม เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามมาตรฐานของหน่วยงานที่กำหนด

**6.3.8 ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict and Tolerate for conflict)** เป็นการรับรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลที่ต้องการได้รับฟังเหตุผลที่แตกต่างกันเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา โดยมุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหามากกว่าการปฏิเสธการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

**6.3.9 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม (Organization identity and Group loyalty)** เป็นการรับรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลต่อความเป็นเจ้าของโรงพยาบาล การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าของทีมงาน ความจงรักภักดีต่อโรงพยาบาล



## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

งานวิจัยเรื่องนี้เป็นประโยชน์ต่อ โรงพยาบาลเซ็นทรัล เม โมเรียล ดังนี้

7.1 ผลการวิจัยจะทำให้ได้ความรู้เกี่ยวกับระดับบรรยากาศองค์การเพื่อพัฒนาให้สู่ระดับที่ดีขึ้นหรือรักษาระดับที่ดีไว้

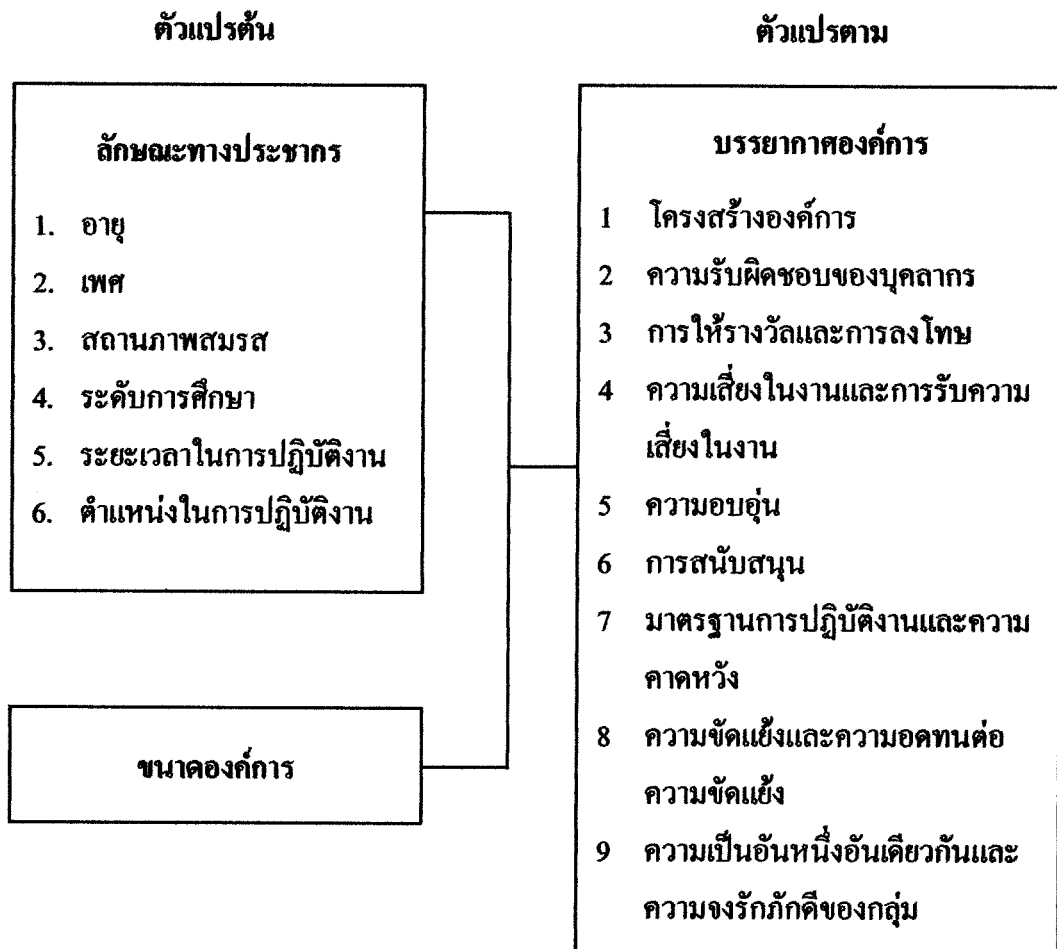
7.2 ผลการวิจัยทำให้ทราบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ ซึ่งผู้บริหารอาจใช้ข้อมูลผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของแต่ละกลุ่มเป็นแนวทางในการพิจารณาเพื่อการพัฒนาบรรยากาศในแต่ละกลุ่มในการปฏิบัติงานต่อไป

7.3 ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้บริหารโรงพยาบาลในการรับรู้ปัญหาการดำเนินงานของโรงพยาบาล เพื่อนำไปพิจารณาแนวทางปรับปรุงพัฒนาบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซ็นทรัล เม โมเรียล ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

7.4 เป็นแนวทางในการวิจัยและศึกษาเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานของ โรงพยาบาล

## 8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้ประเมินบรรยากาศองค์การของ ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stinger, 1968) และทำการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การตามลักษณะทางประชากรและขนาดขององค์การ โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แผนภูมิกรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาบรรยากาสองศัการในโรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล ผู้วิจัยได้ทบทวน  
ตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาสองศัการ
  - 1.1 ความหมายและความสำคัญ
  - 1.2 องค์ประกอบของบรรยากาสองศัการ
  - 1.3 ทฤษฎีบรรยากาสองศัการ
2. การรับรู้บรรยากาสองศัการ
  - 2.1 ความหมายของการรับรู้
  - 2.2 ระดับขั้นของการรับรู้
  - 2.3 ความสำคัญของการรับรู้
  - 2.4 กระบวนการความรู้
  - 2.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้
  - 2.6 การประเมินบรรยากาสองศัการ
3. โครงสร้างและการบริหารงานของโรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล
  - 3.1 โครงสร้างพื้นฐาน
  - 3.2 ระบบบริหารคุณภาพ
  - 3.3 การบริหารแผนก ฝ่าย ตำแหน่งและกลุ่มบุคคล
  - 3.4 การบริหารงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

### 1.1 ความหมายและความสำคัญ

#### 1.1.1 ความหมาย

บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งสำคัญในแต่ละองค์การต้องมีการตรวจสอบหรือวิเคราะห์อยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงบรรยากาศให้ตีมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตต่องานทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้ (เทรื่อวัลย์ ลิมอภิชาติ, 2531) การประเมินหรือการตรวจสอบบรรยากาศองค์การเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องประเมินเพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงองค์ประกอบของบรรยากาศที่ดี เพื่อเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจสูงสุด มีความสุขในการทำงาน เกิดความยึดมั่นผูกพันอยู่ในองค์การได้นานขึ้น (เรมวล นันท์ศุภวัฒน์, 2542)

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้หลากหลาย อาทิเช่น ฟอ์แฮนด์และกิลเมอร์ (Forehand & Gilmer, 1964) กล่าวถึง บรรยากาศองค์การว่าเป็นคุณลักษณะที่อธิบายถึงองค์การ โดยคุณลักษณะขององค์การหนึ่งจะต่างจากอีกองค์การหนึ่ง มีความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์การอยู่ตลอดเวลา บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่บุคลากรรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคคลหรือสมาชิกในองค์การในด้านความคาดหวัง การจูงใจและบทบาทของสมาชิกแต่ละคน เฮลลิริจก์และส โดคัม (Hellirige & Slocum, 1974 cited in Huse & Bowditch, 1977) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่าเป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะองค์การ โดยเฉพาะหรือระบบย่อยขององค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับบุคคลและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การเช่นเดียวกับสเทียร์ (1977) กล่าวว่าเป็นการรับรู้และเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ซึ่งความรู้สึกต่างๆ จะอยู่ในรูปลักษณะของสภาพแวดล้อม ความเป็นอิสระในตนเอง การเปิด โอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร และยังหมายถึง ทศนคติ (attitudes) ค่านิยม (values) ปทัสถาน (norms) และความรู้สึก (feeling) คอตเตอร์ (Kotter, 1978) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การหมายถึง คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมในองค์การประกอบด้วย กระบวนการสำคัญขององค์การ สิ่งแวดล้อมภายนอกบุคลากรและทรัพย์สินอื่น การจัดองค์การอย่างเป็นทางการระบบ สังคมภายในองค์การ เทคโนโลยีขององค์การและการรวมปัจจัยสำคัญ ซึ่งองค์ประกอบ เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การ ส่วนกริกสบี (Grigsby, 1991) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่าเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การกับการทำงานของบุคคลคือ การผูกพัน การยึดติดกับกลุ่ม การ

สนับสนุนจากการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน ความชัดเจน การควบคุมและ  
นวัตกรรม ซึ่งบุคคลในองค์กรได้รับรู้และได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร

ลิเกิร์ต (LitKert, 1976) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นคุณลักษณะ  
สิ่งแวดล้อมในองค์กรที่เน้นผู้ปฏิบัติต้องรับข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร มีส่วนร่วมในการ  
ตัดสินใจ การมีอำนาจและอิทธิพลในองค์กร ตลอดจนมีการนำเทคนิคและวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้  
พร้อมการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งทุกส่วนจะ  
สัมพันธ์กัน ไม่มีส่วนใดที่จะเป็นอิสระและจะมีผลกระทบต่อกัน ในขณะที่บราวน์และ โมเบิร์ก  
(Brown & Moberg, 1980) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรคือลักษณะต่าง ๆ ที่บุคลากรในองค์กร  
สามารถรับรู้ได้เกี่ยวกับความเป็นอิสระความสามารถของผู้บริหาร การให้รางวัล การจูงใจ ความ  
ชัดเจน การแก้ไขปัญหา ความอบอุ่น และความช่วยเหลือที่ผู้บริหารแสดงออกต่อบุคลากร  
นอกจากนี้เดสเลอร์ (Dessle, 1980) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์กรว่าเป็นการรับรู้ที่บุคคล  
มีต่อประเภทขององค์กรที่เขากำลังทำงานอยู่และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์กรในแง่ของความ  
เป็นตัวของตัวเอง การเปิด โอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และ  
การให้การสนับสนุน

เดวิส (Davis, 1981) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรที่ดีควรประกอบด้วย  
คุณภาพของผู้นำ ปริมาณของความไว้วางใจ การสื่อสารทั้ง 2 ทาง ความรู้สึกที่ว่างงานที่ทำมี  
ประโยชน์ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรมในการให้รางวัล ความกดดันที่เหมาะสมในงาน โอกาส  
การควบคุมอย่างมีเหตุผล และการมีส่วนร่วมของบุคลากร บูเยน (Booyens, 1993) ให้ความหมาย  
บรรยากาศขององค์กรว่าเป็นการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อนโยบายการดำเนินการบริหารงาน  
ขององค์กรและการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร สมยศ นาวิกการ  
(2539) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กร คือกลุ่มลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรรับรู้ ทั้ง  
ทางตรงและทางอ้อม ซึ่งบรรยากาศขององค์กรจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ  
บุคลากรในการทำงาน เช่นเดียวกับปลันเค็ทและแอทเนอร์ (Plunkett & Attner, 1994) กล่าวว่า  
บรรยากาศขององค์กรเป็นความรู้สึกของบุคลากรถึงคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมในการทำงานตาม  
ประสบการณ์

จากความหมายต่าง ๆ ของบรรยากาศขององค์กรดังกล่าวข้างต้น การศึกษาครั้ง  
นี้จะใช้ความหมายของบรรยากาศขององค์กรว่า เป็นคุณลักษณะต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร  
ซึ่งบุคคลสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อ  
พฤติกรรมและทัศนคติของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ และแต่ละองค์กรจะมีลักษณะหรือเอกลักษณ์ที่

เฉพาะแตกต่างกันไปตามแนวทางการบริหาร การจัดการ ตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968)

### 1.1.2 ความสำคัญ

บรรยากาศองค์การมีความสำคัญ โดยเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์การและทำให้เกิดลักษณะต่างๆขององค์การขึ้น เมื่อองค์ประกอบของบรรยากาศเปลี่ยนแปลงไปจะเกิดผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นของบรรยากาศองค์การหรือสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงบรรยากาศทั้งหมดในการทำงานได้ นอกจากนั้นบรรยากาศองค์การยังมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลด้วย ฮุสท์และ โบวดิทซ์ (Huse & Bowditch, 1977) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การจะมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หากบุคลากรรับรู้ถึงการสนับสนุนสิ่งแวดล้อมในหน้าที่จะทำให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจในงานนั้นและทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญขององค์ประกอบของบรรยากาศองค์การและอิทธิพลของบรรยากาศองค์การต่อบุคคลภายในองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขาในการทำงาน และองค์การคือหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือบริษัทห้างร้านใด ๆ ก็ตาม ซึ่งบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกิจการกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน ดังนั้นบรรยากาศองค์การคือการรับรู้หรือความเข้าใจที่สมาชิกในองค์การมีต่อองค์การที่เขาทำงานอยู่ ซึ่งการรับรู้นั้นมีต่อลักษณะต่าง ๆ คือ โครงสร้างองค์การ เป้าหมายองค์การ พฤติกรรมการบริหาร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ปรวิษญาที่มีผลเป็นแรงกดดันต่อพฤติกรรมกรรับรู้ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การ ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง คือ

1. บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงาน อย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ จากการศึกษาของ นิเวล (อ้างถึงใน อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย, 2534: 51) พบว่าบรรยากาศองค์การแบบปิดมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มพึงพอใจในงานน้อยกว่าบรรยากาศแบบเปิด
2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของผู้ปฏิบัติงานมาก จากการศึกษาของ ดูบริน (Dubrin, 1981: 230) สรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ คือ แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะ และวิธีการบริหารของผู้บริหาร
3. ลักษณะการบริหารงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจสูงจะส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับลักษณะการใช้อำนาจ จากการศึกษาของ ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968: 135) พบว่า บรรยากาศองค์การที่มีอำนาจในการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลางจะทำให้ผลผลิตต่ำ บรรยากาศองค์การที่มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจะเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่ดี ลดการลาออกจากงาน ลดต้นทุนการผลิต

## 1.2 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการหรือนักบริหารอาจใช้คำที่แตกต่างกันเมื่อกล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การนั้น เช่น องค์ประกอบ (element) ตัวกำหนด (determinants) มิติ (dimension) หรือส่วนประกอบ (ingredients) ขององค์การ จากการศึกษาพบว่าในรายละเอียดไม่มีความแตกต่างกัน โดยหมายถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ ผู้วิจัยจึงใช้คำว่าองค์ประกอบในกรณีที่มีการกล่าวถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ

ฟอร์แฮนด์และกิลเมอร์ (Forehand & Gilmer, 1964) จำแนกองค์ประกอบหรือปัจจัยบรรยากาศองค์การ 5 ประการ

1. ขนาดขององค์การและ โครงสร้างขององค์การ (size and structure) องค์การขนาดใหญ่จะมีความมั่นคง แต่จะบริหารงานเป็นแบบรูปนัย (formal) จะไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจของบุคลากรในองค์การ ส่วนโครงสร้างใหญ่ทำให้ผู้บริหารห่างเหินจาก ผู้ปฏิบัติงาน
2. แบบของผู้นำ (leadership patterns) แบบของผู้นำมีหลายแบบและพฤติกรรมผู้นำจะมีผลโดยตรงต่อบุคลากรในการสร้างความพึงพอใจให้ผู้ปฏิบัติงาน
3. ความซับซ้อนของระบบ (system complexity) หมายถึง จำนวนลักษณะของ ความเกี่ยวข้องกันในระบบการบริหารจัดการต่างๆ ขององค์การ
4. เป้าหมายขององค์การ (goal direction) ในองค์การต่างๆ จะมีเป้าหมายที่แตกต่าง กัน เป้าหมายอาจจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดลักษณะบุคลิกภาพของบุคลากรในองค์การ
5. ขอบเขตงานการติดต่อสื่อสาร (communication network) เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของกลุ่ม สายใยการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติหรือในระดับเดียวกัน

ฮาลพินและครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966) ได้ศึกษาถึงบรรยากาศขององค์การ โดยศึกษาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน (subordinate's behavior) ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติขาดความสามัคคี (disengagement) มิติอุปสรรค (hindrance) มิติขวัญ (esprit) มิติสัมพันธ์ (intimacy)
2. พฤติกรรมของผู้นำ (leader's behavior) ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติห่างเหิน (aloofness) มิติมุ่งผลงาน (production emphasis) มิติผลักดัน (thrust) มิติกรุณาปรานี (consideration)

ส่วนลิเกิร์ต (Likert, 1976) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปในองค์กร ผู้บริหารต้องเปิดใจที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและการปฏิบัติงานที่ดี
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การตัดสินใจในเรื่องงาน การมีข่าวสารเพียงพอในการตัดสินใจ
3. การให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงาน องค์กรเอาใจใส่ในสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ
4. อำนาจและอิทธิพลในองค์กร เป็นอำนาจของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเอง
5. เทคนิคและวิทยาการที่ใช้ในองค์กร เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องรวดเร็วตามสภาพสิ่งแวดล้อม เครื่องมือ ทรัพยากรที่มีการบริหารได้อย่างเหมาะสม
6. แรงจูงใจจะต้องมีลักษณะยอมรับความแตกต่างและความขัดแย้งในองค์กร พร้อมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีศักยภาพ เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง รายได้ สร้างความพึงพอใจในการทำงาน

เจมส์และ โจนส์ (James & Jones, 1974) ได้สรุปว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของบรรยากาศขององค์กรคือด้านคุณสมบัติสิ่งแวดล้อมขององค์กร ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการ ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ด้านค่านิยมและบรรทัดฐาน

คอตเตอร์ (Kotter, 1978) กล่าวถึงบรรยากาศขององค์กรว่าหมายถึงคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการสำคัญขององค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอก บุคลากรและทรัพย์สินอื่น การจัดองค์การอย่างเป็นทางการ ระบบสังคมภายใน เทคโนโลยีขององค์กรและการรวมปัจจัยสำคัญ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์กร

สตีเยอร์ (Steers, 1977) ได้สรุปองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กรไว้ว่าประกอบด้วยมิติ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างของงาน (task structure) ความมากน้อยของวิธีการ (methods) ที่ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดขึ้น โดยองค์กร
2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและการลงโทษ (reward-punishment relationship) ความมากน้อยของการให้รางวัล เช่นการเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและความคิดความชอบ แทนที่จะอยู่บนพื้นฐานของความอาวุโส
3. การรวมการตัดสินใจ (decision centralization) ความมากน้อยของการส่งมอบอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญไว้อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง



4. การเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย (achievement emphasis) ความปรารถนาของคนในองค์กรในอันที่จะทำงานอย่างดีเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. การเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development emphasis) ความมากน้อยที่องค์กรสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เหมาะสม

6. ความมั่นคง / ความเสี่ยง (security versus risk) ความมากน้อยของแรงกดดัน (pressures) ในองค์กรซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคงและกระวนกระวาย (anxiety) ของสมาชิก

7. ความเปิดเผย/การป้องกันตัว (openness versus defensiveness) ความมากน้อยของการที่บุคลากรพยายามปกปิดความคิดและถือคติ แทนที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผยและร่วมมือร่วมใจกัน

8. สถานภาพและขวัญ (status and morale) ความรู้สึกทั่วไปของคนในองค์กรว่าองค์กรเป็นสถานที่ดีที่จะทำงานด้วย

9. การยอมรับและการส่งข้อมูลย้อนกลับ (recognition and feedback) ความมากน้อยของการที่บุคลากรรู้ว่าผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร คิดอย่างไรกับการทำงานของเขา และความมากน้อยของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

10. ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์กร (general organization competence and flexibility) ความมากน้อยของการที่องค์กรรู้ว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และการทำตามเป้าหมายนั้นอย่างคล่องตัวและแสวงหาสิ่งใหม่ รวมทั้งความมากน้อยของการคาดคะเนปัญหา พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงาน ก่อนที่ปัญหาจะกลายเป็นวิกฤตการณ์

ฟลารีย์ (Flarey, 1991 อ้างใน ยุพดี โสคติพันธ์, 2539) ได้ทำการวิจัยพบว่าบรรยากาศในองค์กรทางการแพทย์เกี่ยวข้องกับทั้งทางบวกและทางลบในเรื่องต่อไปนี้ สภาพการปฏิบัติงานของพยาบาล ทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การประเมินตนเอง การพัฒนาบุคลากรของวิชาชีพและการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งมี พื้นฐานที่ช่วยให้บรรยากาศภายในองค์กรทางการแพทย์เป็นไปได้ด้วยดีและเกิดความพึงพอใจในงานมีดังนี้

1. เอกสิทธิ์ตามขอบเขตของแต่ละบุคคล หมายถึง พนักงานมีเอกสิทธิ์และมีอิสระในการปฏิบัติงานตามขอบเขตของตน ภายใต้บรรยากาศขององค์กรที่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารที่มีความสามารถ มีระเบียบ เป็นกันเองและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์

2. โครงสร้างขององค์กรซึ่งหมายถึง โครงสร้างขององค์กรที่เอื้ออำนวยในการบริหารและมุ่งความสำคัญระหว่างบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วย ได้แก่ โครงสร้างขององค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

3. รางวัล หรือแรงจูงใจทั้งที่เป็นวัตถุ สวัสดิการ การชมเชย และการให้ความยอมรับซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนถึงกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานตามที่องค์การมุ่งหวัง

4. ข้อกำหนด ได้แก่ กฎเกณฑ์ที่แสดงว่าบุคคลได้รับการยอมรับเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความสำคัญภายในองค์การ เช่น

4.1 กำหนดคุณลักษณะของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมและความต้องการของสังคม

4.2 สภาพการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพที่ดีทั้งของพยาบาลและผู้รับบริการ

4.3 การมอบหมายงานที่ชัดเจน แน่นนอน สอดคล้องตามศักยภาพของพนักงาน เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

4.4 โอกาสของพนักงานแต่ละคนในการพัฒนาและความมั่นคงขององค์การในอนาคต

4.5 ยอมรับว่าภายในองค์การมีทั้งโครงสร้างแบบเป็นทางการ เพื่อให้แต่ละบุคคลได้มีขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายและในขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคน ได้มีสังคมเป็นของตนเองที่เกิดขึ้นตามแบบขององค์การที่ไม่เป็นทางการด้วย

4.6 กำหนดสิทธิและผลประโยชน์ของพนักงานไว้อย่างชัดเจน

4.7 กำหนดการปฏิบัติงานที่พนักงานมีโอกาสหยุดงาน เพื่อกิจกรรมของครอบครัวและสังคม

4.8 สร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การ

ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) ได้อธิบายว่า ระบบองค์การนั้นจะเน้นถึงปัจจัยที่ผู้บริหารเกี่ยวข้องอยู่ ได้แก่ เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ โครงสร้างของสังคม ภาวะผู้นำ การบริหารงาน กระบวนการตัดสินใจและความต้องการของสมาชิกในองค์การ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การรับรู้และถือเป็นบรรยากาศองค์การ โดยการรับรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การอาจกล่าวได้ว่า บรรยากาศในองค์การของโรงพยาบาล ประกอบด้วย บุคลากรมีเอกสิทธิ์และอิสระในการปฏิบัติงานของตน โครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ข้อกำหนด

ระเบียบที่คำนึงถึงสิทธิมนุษยชน ความต้องการส่วนบุคคลเพื่อคงไว้ซึ่งบรรยากาศที่ดีภายใน  
องค์การ

### 1.3 ทฤษฎีบรรยากาศองค์การ

แมคคิลแลนด์-แอทคินสัน (McClelland-Atkinson, 1961 cited in Litwin & Stringer, 1968) ได้สร้างทฤษฎีบรรยากาศองค์การ โดยพัฒนาจากรูปแบบการจูงใจ หรือเรียกว่า ทฤษฎีการแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ (McClelland's acquired-needs theory) หรือทฤษฎี ความต้องการประสบผลสำเร็จที่เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์มี 3 ประการซึ่งสอดคล้องกับ มัวร์เฮด และกิฟฟิน (Moorhead & Giffin, 2001) กล่าวถึงรูปแบบการจูงใจ โดยเน้นความต้องการทั้ง 3 ประการนั้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความต้องการเพื่อความสำเร้จ (Need for achievement) เป็นความต้องการมี ผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา
2. ความต้องการมิตรความสัมพันธ์ (Need for affiliation) เป็นความต้องการมี สัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ต้องการความเข้าใจกับสมาชิกด้วยกัน
3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น พยายามใช้วิธีสร้างอิทธิพลให้เกิดการยอมรับนับถือจากผู้อื่นต้องการเป็นผู้นำ

จากแนวคิดทฤษฎีนี้ ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) ได้นำมา พัฒนาทฤษฎีบรรยากาศองค์การ โดยอธิบายว่าระบบองค์การนั้นจะเน้นถึงปัจจัยที่ผู้บริหารเกี่ยวข้อง อยู่ ได้แก่ เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ โครงสร้างของสังคม ภาวะผู้นำ การบริหารงาน กระบวนการตัดสินใจและความต้องการของสมาชิกในองค์การ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้เกิด องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การรับรู้ และ ถือเป็นบรรยากาศองค์การ โดยการรับรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน องค์ประกอบบรรยากาศ องค์การที่ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) กล่าวถึงมีดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การด้านนี้ เป็นการรับรู้ของบุคคลหรือสมาชิกในองค์การ เกี่ยวกับ การปกครอง กฎระเบียบ ข้อบังคับ การ บริหารงาน การควบคุมงาน การนิเทศ เป็นการรับรู้ถึงข้อจำกัดของแต่ละสถานการณ์ในงานปริมาณ และรายละเอียดเกี่ยวกับ ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจจะทำให้งานลดหรือเพิ่มความท้าทายหรือความสำเร็จ ได้ ความคาดหวังและลักษณะของโครงสร้าง จะทำให้แรงจูงใจด้านความต้องการเพื่อความสำเร้จ ของบุคคลเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ การจูงใจในด้านความต้องการมีอำนาจของบุคคล จะเกิด ความสำคัญในสถานการณ์ที่มีการลำดับขั้นของโครงสร้างหรือสถานการณ์ที่มีการแข่งขันเพื่อให้ ได้มาซึ่งการยอมรับในตำแหน่งหรือสถานภาพของบุคคล โดยทั่วไปแล้ว โครงสร้างจะมีลักษณะ

เป็นทางการ มีสายการบังคับบัญชาหรือมีกฎระเบียบแสดงให้ชัดเจน การสร้างบรรยากาศองค์การนั้นควรให้ ทุกกลุ่ม ทุกระดับขององค์การ ได้มีส่วนร่วมในงาน ดังนั้น โครงสร้างทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ จึงมีผลต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและพฤติกรรมในงานของสมาชิก และก่อให้เกิดการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกันด้วย

2. ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล (Individual responsibility) เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และมีการตัดสินใจ บุคคลที่มีความรับผิดชอบในงานจะมีความรู้สึกว่าเป็นไปด้วยดี มีความเข้าใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน มีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับงานและปริมาณงาน มีความพึงพอใจในงานและปฏิบัติเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน

3. ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ (Reward and punishment) เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับการได้รับรางวัลเนื่องจากการปฏิบัติงานดี การได้รับความยุติธรรมจากนโยบายการพิจารณาความดีความชอบในสถานการณ์ของการทำงานในองค์การ การจัดบรรยากาศการให้รางวัล จะดีกว่าการลงโทษเพราะเป็นสิ่งที่คนชื่นชอบมากกว่า ถ้าระบบการให้รางวัลเป็นรูปแบบที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง คำนึงถึงการปฏิบัติงานเป็นหลัก และการประเมินที่ยุติธรรมจะทำให้เกิดการกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จขึ้น เพราะรางวัลที่ได้รับถือเป็นความสำเร็จของแต่ละบุคคล ทำให้ลดความกลัวที่จะล้มเหลว การที่บุคคลได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจะเป็นบรรยากาศที่ดีกว่า บรรยากาศการไม่ยอมรับหรือการลงโทษ

4. ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน (Risk and risk taking) เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเสี่ยง หรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หรืองานที่ทำเป็นงานมีความเสี่ยง ความท้าทาย องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การด้านนี้ เป็นการวัดความรู้ถึงการเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงในงานและในองค์การ สร้างความท้าทายให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ต้องการความก้าวหน้ามีความกล้าหาญอยากจะทำลองกับงานใหม่ๆ ที่อยากทำ องค์การที่มีความเสี่ยงระดับกลาง กระตุ้นบุคคลที่ต้องการความสำเร็จในงาน องค์การที่ไม่มีความเสี่ยงในงาน หรือมีงานที่ท้าทายจะทำให้ขาดแรงจูงใจในด้านความสำเร็จของงาน ที่จะส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การ ในด้านนี้ลดลงด้วย

5. ด้านความอบอุ่น (Warmth) เป็นการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับ การเป็นร่วมงานที่ดี ความเป็นมิตร การชื่นชมซึ่งกันและกัน การเป็นกลุ่มสังคมที่ไม่เป็นทางการ การช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน องค์ประกอบด้านนี้มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาการของมนุษย์เป็นอย่างมาก ความอบอุ่นเป็นปัจจัยสำคัญของความพึงพอใจในงาน ผู้บังคับบัญชาคาว

แสดงความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและการเคารพให้ความอบอุ่นต่อผู้ได้บังคับบัญชา และควรสร้างบรรยากาศองค์กรที่มีความอบอุ่น

6. ด้านการสนับสนุน (Support) เป็นการรับรู้ของบุคลากรหรือสมาชิกเกี่ยวกับการสนับสนุน คำจูงใจช่วยเหลือจากผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์กร การสนับสนุนเกื้อกูลกัน จะช่วยกระตุ้น ส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเข้มแข็ง อดทน แมื่กับงานที่หนัก รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีในการร่วมมือ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและเกิดความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กร

7. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standard and expectation) เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน องค์กรประกอบด้านนี้จะวัดความรู้ถึงความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงานและองค์ประกอบของบรรยากาศอื่นๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการเพื่อความสำเร็จ สิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับความสำเร็จนี้อาจจะเรียกว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน องค์กรใดที่สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังไว้สูงหรือต่ำเกินไป จะส่งผลกระทบต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลและก่อให้เกิดการรับรู้ถึงบรรยากาศองค์กรที่แตกต่างกันได้

8. ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict and tolerance for conflict) เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคคลในองค์กรเกี่ยวกับการเผชิญหน้าในการแก้ไขปัญหา ความคิดเห็นที่แตกต่างกันรวมทั้งอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนั้น องค์กรประกอบด้านนี้เป็นการวัดการรับรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกันและหน่วยงานที่มีการแข่งขันกันภายใน ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ตึงเครียด มีการเผชิญหน้าของบุคลากรเสมอ ซึ่งจำเป็นจะต้องอดทนพร้อมที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

9. ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม (Organizational identity and group loyalty) องค์กรประกอบด้านนี้นิยมเรียกกันว่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กร ค่านิยมของสมาชิกในองค์กรและในทีมงานในองค์กรที่เป็นทางการ ไม่เพียงเป็นที่ทำงานของบุคคลเท่านั้น แต่ยังมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น คุณลักษณะของแต่ละบุคคล และเป้าหมายของกลุ่มจะมีความสำคัญ การปฏิบัติงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความพึงพอใจในงาน และการยึดติดของกลุ่ม ซึ่งพบว่าการเน้นที่ความจงรักภักดีต่อกลุ่มและเป้าหมายของกลุ่มจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ลดการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว ทำให้เกิดความไว้วางใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นจะ

นำมาซึ่งการเพิ่มผลผลิตขององค์กรด้วย เนื่องจากการเกิดความรู้ลึกของการมีส่วนร่วมในงานขององค์กร

ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968 อ้างใน เจนนารา สิทธิเหรียญชัย, 2541) ได้ศึกษาบรรยากาศขององค์กรครั้งแรกโดยแยกองค์ประกอบออกเป็น 8 ด้าน ไปสร้างแบบสอบถาม แต่พบว่าด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความเหลื่อมล้ำกันอยู่ ทำให้การวัดไม่ชัดเจน จึงได้แยกออกเป็น 2 ด้าน โดยด้านความอบอุ่นจะเน้นความเป็นมิตรสัมพันธ์ด้านการสนับสนุนจะเน้นความสัมพันธ์ของงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีบรรยากาศขององค์กรตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) ซึ่งแบ่งบรรยากาศขององค์กรออกเป็น 9 ด้าน ในการประเมินบรรยากาศขององค์กร ในการวิจัยครั้งนี้เนื่องจาก

1. มีการแยกองค์ประกอบขององค์การละเอียดกว่าทฤษฎีอื่น ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นบรรยากาศขององค์กรได้ทั่วถึง
2. เหมาะสมกับการประเมินบรรยากาศขององค์กรในโรงพยาบาลเซ็นทรัลเมโมเรียล
3. งานวิจัยอื่น ๆ ที่ใช้ทฤษฎีนี้พบว่า สามารถใช้ทฤษฎีนี้อธิบายบรรยากาศขององค์กรได้ครอบคลุม

## 2. การรับรู้บรรยากาศขององค์กร

### 2.1 ความหมายของการรับรู้

การรับรู้เป็นกระบวนการวัดระบบและให้ความหมายต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจต่าง ๆ และการแสดงออกต่อสิ่งนั้นๆ โดยพบว่า การรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ จะได้รับผลกระทบจากทั้งปัจจัยภายในบุคคล ปัจจัยด้านสิ่งที่รับรู้และปัจจัยด้านสถานการณ์ (นิศยา เพ็ญศิริินภา, 2545) การรับรู้หมายถึงการที่บุคคลมองไปหรือเห็นอะไรแล้วจะเลือกสิ่งนั้นเข้ามาในจิตสำนึกและเข้าใจความหมายต่อสิ่งนั้นด้วยความรู้ลึกนึกคิดของตนเอง บันที่ทักความจำด้วยการเลือกสิ่งเร้า การประมวลสิ่งเร้าและแปลผลตีความสิ่งเร้าซึ่งต้องเทียบเคียงกับประสบการณ์เดิมในความจำ หลังจากนั้นจึงแสดงออกมาด้วยการกระทำส่วนบุคคล และยังมีผู้ให้ความหมายของคำว่า “การรับรู้” ดังนี้

การรับรู้ (Perception) หมายถึง “ กระบวนการที่บุคคลแต่ละคนมีการเลือกการประมวลและการตีความเกี่ยวกับตัวกระตุ้นออกมาให้ความหมายและได้ภาพของโลกที่มีเนื้อหา” (Schiffman and Knuk, 1991 : 146 )

ชัยพร วิชาวุธ (2525) กล่าวว่า การรับรู้ ( Perception) หมายถึงกระบวนการตีความหรือแปลความหมายของมนุษย์ที่ได้จากความรู้สึกลักษณะ เมื่อสิ่งเร้ามากระทบประสาทสัมผัสทั้ง 5 ประกอบด้วย ตา หู จมูก ลิ้น และกายสัมผัส โดยการจำแนก คัดเลือก วิเคราะห์ด้วยระบบการทำงานของสมอง เทียบเคียงกับประสบการณ์เดิมในความจำ ให้กลายเป็นสิ่งหนึ่ง สิ่งใดที่มีความหมาย ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมและนำไปใช้ในการเรียนรู้ต่อไป

จำเนียร ช่วง โชติ (2528) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การรับรู้ หมายถึงกระบวนการแปลความหมายกับสิ่งที่เราได้รับ โดยผ่านประสาทสัมผัส และพาตพิงข้อมูลที่แปลนี้ไปสู่การกระทำที่มีความหมาย ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีการรับรู้ต่อสิ่งเร้าในสถานการณ์เฉพาะบุคคล

อรุณ รักธรรม (2528) กล่าวว่า การรับรู้หมายถึงการที่บุคคลมองไปหรือเห็นอะไรแล้วจะเลือกสิ่งนั้นเข้ามาในจิตสำนึกและเข้าใจความหมายต่อสิ่งนั้นด้วยความรู้สึกลักษณะของตนเอง การรับรู้ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นมูลฐานพฤติกรรมของบุคคล และเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการกำหนดแบบการประพฤติปฏิบัติในองค์การ

สุชา จันทร์เอม (2536) กล่าวว่า การรับรู้เป็นการตีความหมายจากการรับสัมผัส (Sensation) ในการรับรู้ นั้น เราไม่เพียงแต่มองเห็นหรือได้ยินเท่านั้นแต่เราต้องรับรู้ได้ว่าสิ่งที่เรารับรู้นั้นคืออะไร

## 2.2 ระดับขั้นของการรับรู้

Kraupl Taylor (1966) ได้กำหนดระดับขั้นต่างๆที่ซับซ้อนขึ้นตามลำดับของการรับรู้ไว้ดังนี้

2.2.1 Field of sensations คือ ในการเกิดการรับรู้ขั้นแต่ละครั้งจะมีการรับข้อมูลเข้ามามากกว่า 1 อย่าง เช่น ในขณะที่ฟังการบรรยาย เราจะเห็นทั้งผู้บรรยาย ได้ยินเสียงของผู้บรรยาย และเห็น โสภณทัศนูปกรณ์ไปพร้อมๆกันในคราวเดียวกัน

2.2.2 Sensory percept คือ ขั้นตอนที่มีการรับรู้ข้อมูล เพียงรูปร่างลักษณะเท่านั้น โดยยังไม่มีการเทียบเคียงกับสิ่งที่จดจำได้ (recognition) เป็นขั้นตอนที่ยังไม่ทราบความหมาย เช่น เห็นวัตถุสิ่งหนึ่ง แล้วทราบแต่เพียงว่าเป็นผ้าที่มีรูปร่างเป็นสี่เหลี่ยมผืนผ้า โดยที่ยังไม่รู้ว่าแท้จริงแล้วสิ่งนั้นคือธงชาติ

2.2.3 Meaningful percept คือ ขั้นตอนที่มีการรับรู้ความหมายของสิ่งเร้า ซึ่งขั้นตอนนี้ต้องอาศัยการเทียบเคียงกับสิ่งที่จดจำได้ (recognition) ที่อยู่ในความจำ (Memory) เช่นเมื่อ

เห็นผ้าที่เป็นสี่เหลี่ยมผืนผ้า ที่เป็นแถบสี 5 แถบ โดยมีแถบน้ำเงินใหญ่อยู่ตรงกลาง ถูกประกบด้วย แถบขาวแดงตามลำดับ ในลักษณะที่เป็นริ้วแนวนอน ก็สามารถรับรู้ได้ว่า คือธงชาติไทย

การรับรู้ เป็นประสบการณ์การรับรู้ที่เกิดขึ้นจริง ในขณะที่จินตนาการ (Imagery) นั้นถูกสร้างขึ้นโดยอยู่ในความควบคุมของจิตใจ เป็นจินตภาพที่ไม่ได้มีการรับรู้เกิดขึ้นจริง โดยปกติแล้วในคนทั่วไปจะไม่มีใครมีความยากลำบากในการแยกสองสิ่งออกจากกัน เช่น ในขณะที่เราจินตนาการถึงอาหารมีออโรย จนถึงแม้ว่าอาจจะคุ้นให้เราน้ำลายสอได้ เช่นเดียวกับการได้เห็นอาหารจริง แต่เราก็อ้อมรู้ดีว่าไม่มีอาหารจริงอยู่ต่อหน้าเรา

### 2.3 ความสำคัญของการรับรู้

อริยา คูหา ( 2543) ศึกษาความสำคัญของการรับรู้ไว้ มีดังนี้

1. การรับรู้เป็นพื้นฐานสำคัญของการเรียนรู้
2. การรับรู้ทำให้เกิดอารมณ์และความรู้สึกอันมีผลต่อจิตใจทั้งชั่วคราวและถาวร
3. การรับรู้ทำให้บุคคลมองเห็นคุณค่าของสิ่งแวดล้อมก่อให้เกิดแนวทางการพัฒนาปรับเปลี่ยน เลือกระบบ และแยกแยะสิ่งเร้ารอบ ๆ ตัว

ลักษณะสำคัญของการรับรู้มี 6 ประการคือ

1. ต้องมีพื้นฐานข้อมูลหรือความรู้ในเรื่องนั้นมาก่อน (Knowledge Based) หรือถ้าไม่มีความรู้อย่างน้อยต้องมีประสบการณ์เดิมในเรื่องนั้นอยู่บ้าง
2. จะต้องประกอบด้วยข้อวินิจฉัย (Inferential) ในขั้นตอนของกระบวนการรับรู้ ทั้งนี้เพราะในการรับรู้ ต้องอาศัยวิธีการวินิจฉัย โดยการตั้งสมมติฐานหรือประติดประต่อเรื่องต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้การรับรู้ในสิ่งนั้นเกิดความสมบูรณ์มากที่สุด
3. จะต้องมีความสามารถในการแยกแยะ (Categorical) ลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญของข้อมูลนั้นได้อย่างถูกต้อง ซึ่งต้องอาศัยความจำจากประสบการณ์เดิมมาใช้
4. ลักษณะของการรับรู้จะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยง (Relational) ของข้อมูลต่างๆหลายประเภท
5. กระบวนการของการรับรู้จะต้องอาศัยการดัดแปลง (Adaptive) ข้อมูลจากประสบการณ์เดิมมาใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละเรื่องที่กำลังรับรู้อยู่ในขณะนั้น
6. กระบวนการรับรู้มักเป็นไปโดยอัตโนมัติ เป็นการทำงานของสมองในการรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ

### 2.4 กระบวนการรับรู้

กระบวนการรับรู้ เป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างซึ่งผลของการรับรู้ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของบุคคล เชอเมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn,



Hunt and Osborn, 1982) ได้กล่าวถึงกระบวนการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการทาง จิตวิทยาเบื้องต้น ในการตีความสิ่งเร้าต่างๆที่ได้สัมผัส เพื่อสร้างประสบการณ์ที่มีความสำคัญสำหรับผู้รับรู้ การรับรู้ เป็นสิ่งที่ทำให้ปัจเจกบุคคลมีความแตกต่างกัน ไม่มีบุคคลใดที่จะมีการรับรู้เหมือนกับบุคคลอื่นเลย ที่เดียว เพราะเมื่อบุคคล ได้รับสิ่งเร้าหรือสิ่งที่รับรู้ก็จะประมวลสิ่งรับรู้นั้นเป็นประสบการณ์ที่มีความหมายเฉพาะตัวเอง

ดังนั้น การที่บุคคลมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่แตกต่างกัน ก็เนื่องมาจาก บุคคลมีการรับรู้ในสถานการณ์เฉพาะตัวหรือสภาพแวดล้อมส่วนตัว จึงทำให้การรับรู้ของบุคคลไม่เหมือนกัน ส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมแตกต่างกันออกไป

## 2.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

อริยา คูหา (2543) ศึกษาปัจจัยหรือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ มีดังนี้

### 2.5.1 ตัวแปรจากสิ่งเร้าได้แก่

1) ความคงที่ของการรับรู้ (Perceptual Constancy) แม้สิ่งเร้าบางอย่างจะมีรูปร่าง ขนาด สีที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากตำแหน่งที่ตั้งเปลี่ยนที่ไป แต่มนุษย์ก็ยังสามารถรับรู้ได้อย่างถูกต้องทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์เดิมนั่นเอง

2) ภาพลวงตา (Perceptual Illusion) บางครั้งการรับรู้ทางประสาทตา อาจจะคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง ทั้งนี้เนื่องจากตำแหน่ง ที่ตั้ง ทิศทางของสิ่งเร้า ทำให้มนุษย์เกิดการรับรู้ที่ผิดไปจากความเป็นจริง

### 2.5.2 ตัวแปรจากมนุษย์มีดังนี้

1) ความผิดปกติ การรับรู้อาจเปลี่ยนไป เนื่องจากสภาพของบุคคลนั้นมี ความผิดปกติบางประการ

2) ความใส่ใจ (Attention) ความใส่ใจของมนุษย์ในเรื่องต่างๆจะมีระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นความแตกต่างทางธรรมชาติ

3) สมาธิ คือ ความใส่ใจกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นเวลาดิติดต่อกันโดยไม่เปลี่ยนความสนใจไปสู่สิ่งอื่น ผลที่ได้จากสมาธิจะทำให้การรับรู้ดีขึ้น และยังเป็นผลดีมาต่อสุขภาพกาย และสุขภาพจิตของมนุษย์

### 2.5.3 ตัวแปรจากสภาพสังคมและวัฒนธรรม

อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้มนุษย์ มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน เช่น คนในสังคมเมืองจะมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้ดีกว่าคนในสังคมชนบท คนในป่าจะแยกแยะประเภทของสัตว์ได้ดีกว่าคนในเมือง เป็นต้น

อรุณ รัชธรรม (2528) กล่าวถึง เมื่อบุคคลมีการรับรู้หรือมีความรู้ในสิ่งใดแล้วจะรับรู้ในสิ่งนั้นร่วมกับประสบการณ์เดิมแล้วจะเกิดพฤติกรรมในเรื่องนั้นตามการรับรู้ของคน  
เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529) กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อการรับรู้ของบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์ สถานการณ์ ความต้องการและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล การรับรู้ที่แตกต่างกันจะมีผลทำให้พฤติกรรมของบุคคลแตกต่างกันออกไป

สุชา จันทน์เอม (2536) กล่าวว่า การรับรู้ของบุคคลจะรับรู้ได้มากน้อยเพียงใด นอกจากจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิม ความต้องการและความสนใจแล้ว ยังขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและลักษณะของสิ่งเร้า ถ้าคนเราอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีและสิ่งเร้ามีคุณสมบัติตลอดจนมีความหมายต่อตัวเขาด้วยแล้ว ย่อมทำให้การรับรู้ดียิ่งขึ้น

ทั้งหมดที่กล่าวมามีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการตอบสนองเป็นการกระทำและพฤติกรรมตามมา การรับรู้มีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคคลเพราะถ้าบุคคลรับรู้ถูกต้อง การแสดงพฤติกรรมก็จะออกไปรูปหนึ่ง แต่ถ้าหากบุคคลรับรู้อย่างไม่ถูกต้อง จะทำให้การแสดงพฤติกรรมออกมาในอีกรูปแบบหนึ่ง นั่นคือ การรับรู้มีส่วนทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ การรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาล เซ็นทรัล เมโมเรียล หมายถึง การรับรู้เบื้องต้น จากจิตสำนึก ประสบการณ์ เพื่อใช้ในการตีความสิ่งเร้าต่างๆ ที่ได้อ่าน ได้สัมผัส ทำให้ผู้รับรู้ได้ประสบการณ์เพิ่มขึ้นหรือมีความคิดเปลี่ยนไป แต่ทั้งนี้ การรับรู้ขึ้นอยู่กับลักษณะปัจเจกบุคคล ประสบการณ์ในอดีต ความนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง การศึกษา และฐานะทางเศรษฐกิจสังคม รวมถึงความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพของแต่ละบุคคล

## 2.6 การประเมินบรรยากาศองค์การ

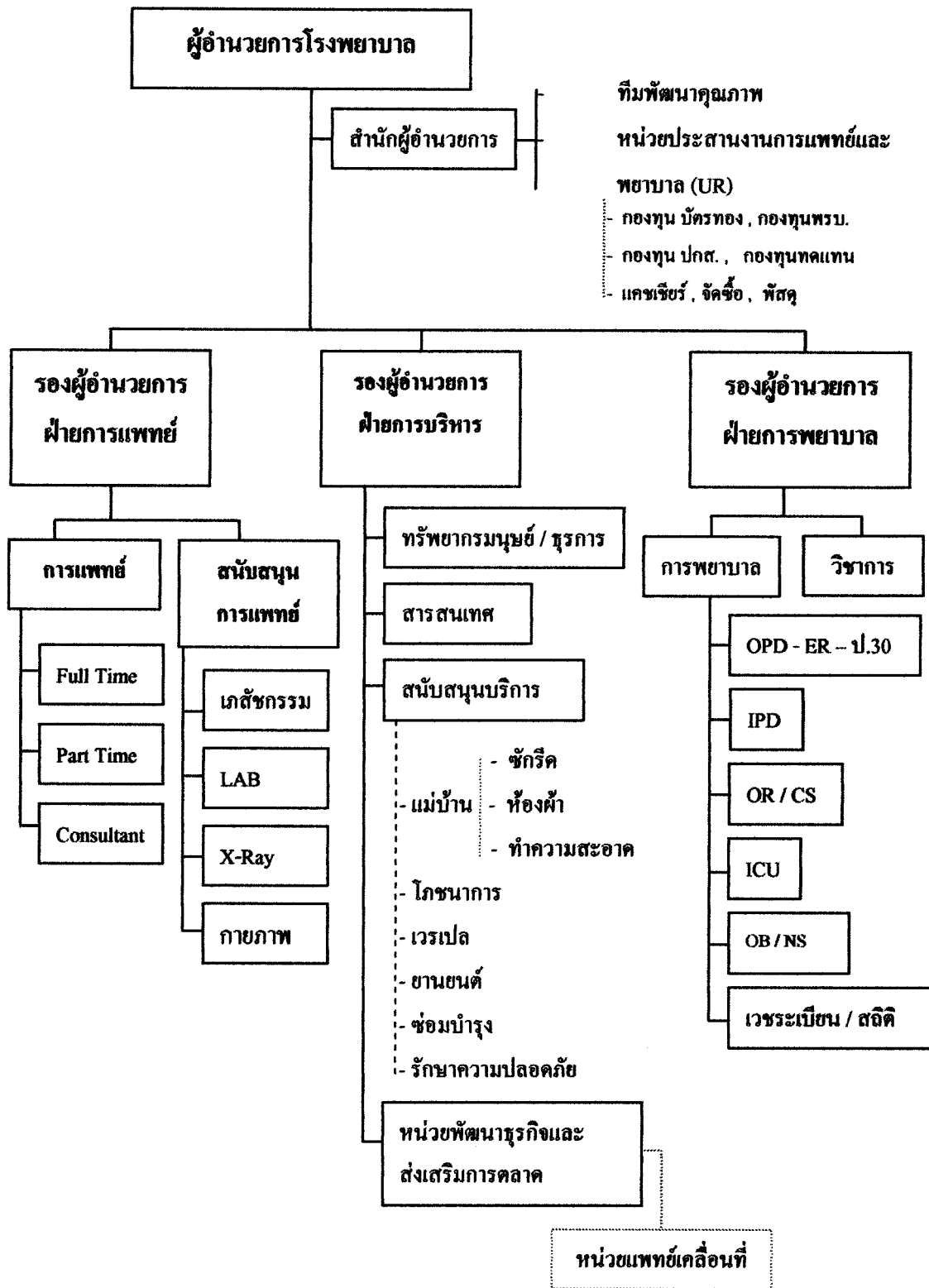
การประเมินบรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะต้องทำอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น การประเมินบรรยากาศองค์การอาจจะทำได้หลายวิธี ถ้าหากผู้บริหารต้องการ ก่อนอื่นจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เงื่อนไขและองค์ประกอบที่จะต้องการประเมินและวิเคราะห์ ส่วนการรวบรวมข้อมูลนั้นอาจอาศัยการสัมภาษณ์ การสังเกต แบบสอบถาม หรือใช้วิธีการและเครื่องมือทั้งสามผสมกันก็ได้ แต่ส่วนใหญ่จะนิยมใช้แบบสอบถาม องค์ประกอบที่ประเมินนั้นมีผู้กำหนดแตกต่างกันออกไป (ธงชัย วิโรจนานา, 2544)

สรุปแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยเลือกทฤษฎีบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) ซึ่งแบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 9 ด้าน เนื่องจาก

1. มีการแยกองค์ประกอบองค์การละเอียดกว่าทฤษฎีอื่น ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นบรรยากาศองค์การได้ทั่วถึง
2. เหมาะสมกับการประเมินบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล
3. งานวิจัยอื่น ๆ ที่ใช้ทฤษฎีนี้พบว่า สามารถใช้ทฤษฎีนี้อธิบายบรรยากาศองค์การได้ครอบคลุม

### **3. โครงสร้างและการบริหารงานของโรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล**

โรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียลเป็นโรงพยาบาลเอกชน มีรูปแบบในการบริหารเป็นแบบแสวงหาผลกำไร บริหารงานในรูปของบริษัท แบ่งออกเป็น 2 สาขา โดยแบ่งโครงสร้างการบริหารโรงพยาบาลออกเป็น 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายการแพทย์ ฝ่ายการบริหาร และฝ่ายการพยาบาล ซึ่งสามารถแสดงโครงสร้างการบริหารได้ดังแผนภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 พังโครงสร้างองค์กรของโรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ เมโมเรียล (Organization Chart)

ที่มา: คู่มือคุณภาพโรงพยาบาลเซนต์หลุยส์เชียงใหม่ เมโมเรียล (QM-002)

### 3.1 ระบบบริหารคุณภาพของโรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล

#### วิสัยทัศน์

เป็นเลิศด้านบริการ ตามมาตรฐานวิชาชีพ

รับผิดชอบต่อสังคม ยึดถือความพึงพอใจของผู้รับบริการ

#### พันธกิจ

1. จัดตั้งและดำรงไว้ซึ่งคุณภาพมาตรฐานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง
2. จัดฝึกอบรมพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
3. จัดให้มีกลไกการตรวจสอบคุณภาพภายใน เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

#### เป้าหมายคุณภาพขององค์กร

โรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล มีเป้าหมายที่จะบริการด้านการรักษาพยาบาลให้มีคุณภาพ ซึ่งได้นำระบบคุณภาพ ISO. 9001 : 2000 มาดำเนินการให้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล เพื่อเป็นมาตรฐานในการสร้างความเชื่อมั่น ความมั่นใจ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และมีเป้าหมายที่จะพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยกำลังดำเนินการสู่การรับรองคุณภาพตามมาตรฐาน HA (Hospital Accreditation) ซึ่งตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะขอการรับรองภายในปี 2549

โรงพยาบาลบริหารระบบคุณภาพตามโครงสร้างองค์กร การบริหารของโรงพยาบาล โดยแบ่งฝ่าย/แผนก จัดสายบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ไว้ในคู่มือคุณภาพ ส่วนสายบังคับบัญชาของบุคลากรที่ระดับต่ำกว่า ได้กำหนดไว้ในเอกสาร คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เก็บไว้ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

โรงพยาบาลกำหนดให้มีระบบบริหารงานคุณภาพไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีการประกาศใช้ในองค์กร มีการรักษาและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง โดยปฏิบัติดังนี้

- 3.1.1 กำหนดกระบวนการที่จำเป็นสำหรับระบบบริหารคุณภาพ
- 3.1.2 กำหนดลำดับก่อนหลังของกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นต่อกันและกัน
- 3.1.3 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อให้ดำเนินการมีประสิทธิภาพ
- 3.1.4 มั่นใจว่ามีข้อมูลที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนและติดตามการดำเนินงาน
- 3.1.5 วัดผล ติดตาม และวิเคราะห์กระบวนการและการดำเนินการให้ได้ผลตามแผนที่วางไว้ตลอดจนปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### 3.2 การบริหารฝ่าย / แผนก / ตำแหน่งและกลุ่มบุคลากร

จากสถิติจำนวนบุคลากรของโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล ในปี 2549 แบ่งบุคลากรออกเป็น 3 ฝ่าย รวมทั้งหมด 165 คน ประกอบไปด้วย

3.2.1 บุคลากรฝ่ายการแพทย์ ประกอบไปด้วยแพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร นักเทคนิคการแพทย์ นักรังสีเทคนิค นักกายภาพบำบัดและพนักงานปฏิบัติการ โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 30 คน

3.2.2 บุคลากรฝ่ายการบริหาร ประกอบไปด้วยทรัพยากรมนุษย์ ชุรการ สารสนเทศ บัญชี / การเงิน ส่งเสริมการตลาดและสนับสนุนบริการ โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 52 คน

3.2.3 บุคลากรฝ่ายการพยาบาล ประกอบไปด้วยพยาบาล พยาบาลเทคนิค ผู้ช่วยเหลือคนไข้ วิชาการ / สำนักงานและเจ้าหน้าที่เวชระเบียน โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 83 คน (ตารางที่ 2.1)

ตารางที่ 2.1 สถิติจำนวนบุคลากรของโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล ในปี 2549

ประเภท	ขนาดองค์กรใหญ่(สาขาที่1)		ขนาดองค์กรเล็ก(สาขาที่ 2)		รวม
	FULL TIME	PART TIME	FULL TIME	PART TIME	
	(คน)	(คน)	(คน)	(คน)	
<b>1. ฝ่ายการแพทย์</b>					
- แพทย์	3	2	1	1	7
- ทันตแพทย์	1	-	-	-	1
- เภสัชกร	1	3	-	1	5
- นักเทคนิคการแพทย์	3	3	1	-	7
- นักรังสีเทคนิค	1	-	-	-	1
- นักกายภาพบำบัด	2	-	-	-	2
- พนักงานปฏิบัติการ	7	-	-	-	7
<b>2. ฝ่ายการบริหาร</b>					0
- ทรัพยากรมนุษย์	3	-	1	-	4
- ชุรการ	2	-	1	-	3
- สารสนเทศ	1	-	-	-	1
- บัญชี / การเงิน	13	-	2	-	15

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเภท	ขนาดองค์กรใหญ่(สาขาที่1)		ขนาดองค์กรเล็ก(สาขาที่ 2)		รวม
	FULL TIME	PART TIME	FULL TIME	PART TIME	
	(คน)	(คน)	(คน)	(คน)	
- ส่งเสริมการตลาด	3	-	1	-	4
- สนับสนุนบริการ	19	-	6	-	25
<b>3. ฝ่ายการพยาบาล</b>					<b>0</b>
- พยาบาล	17	12	6	3	38
- พยาบาลเทคนิค	-	1	-	1	2
- ผู้ช่วยเหลือคนไข้	23	-	8	-	31
- วิชาการ / สำนักงาน	2	-	-	-	2
- เจ้าหน้าที่เวชระเบียน	8	-	2	-	10
<b>รวมจำนวนบุคลากร</b>	<b>109</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>6</b>	<b>165</b>

ที่มา : รายงานข้อมูลสถานพยาบาลและข้อมูลการจัดบริการทางการแพทย์แก่ผู้ประกันตน,  
โรงพยาบาลเซ็นทรัลเชียงใหม่ เม โมเรียล (31 มีนาคม 2549)

โดยบุคลากรทั้งหมดมีการเข้า-ออกจางานอยู่เป็นประจำทุกเดือน ซึ่งจากสถิติการ  
เข้า - ออกของบุคลากร โรงพยาบาลเซ็นทรัล เม โมเรียล ในปี 2548 ตั้งแต่เดือนมกราคม 2548 -  
ธันวาคม 2548 โดยมีอัตราการเข้า-ออกของบุคลากรทั้งปีรวม 212 คน แบ่งเป็นบุคลากรใหม่ที่เข้า  
มาจำนวน 104 คน และบุคลากรทั้งใหม่และเก่าที่ออกไป เป็นจำนวน 108 คน แสดงรายละเอียดดัง  
ตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สถิติการเข้า-ออกของบุคลากรของโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล ตั้งแต่เดือน  
มกราคม ถึง ธันวาคม 2548

ลำดับที่	ชื่อแผนก	อัตรากำลังพล	เข้า	ออก	รวม
1	แผนก - พยาบาล	12	3	8	11
2	แผนก - พยาบาลเทคนิค PN	6	0	2	2
3	แผนก - เกสซ์กรรม / ห้องยา	6	7	7	14
4	แผนก - พยาบาลผู้ช่วย / NA.	8	14	15	29
5	แผนก - เทคนิคการแพทย์ (Lab)	3	6	4	10
6	แผนก - กายภาพบำบัด	2	2	2	4
7	แผนก - เวิร์ป	4	16	15	31
8	แผนก - รังสีเทคนิค (X-Ray)	3	3	2	5
9	แผนก - รุรการ	1	0	1	1
10	แผนก - ส่งเสริมการตลาด	6	2	5	7
11	แผนก - เวชระเบียน	4	5	8	13
12	แผนก - ทรัพยากรมนุษย์	2	4	2	6
13	แผนก - สารสนเทศ	1	1	1	2
14	แผนก - อาจารย์ประจำโรงเรียน	1	0	0	0
15	แผนก - ยานยนต์	3	4	3	7
16	แผนก - โภชนาการ	3	5	3	8
17	แผนก - แม่บ้าน	3	4	8	12
18	แผนก - ช่างซ่อมบำรุง	5	5	4	9
19	แผนก - บัญชี / การเงิน	12	4	7	11
20	แผนก - กู้ชีพ	4	18	11	29
21	แผนก - บริหาร	4	1	0	1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>93</b>	<b>104</b>	<b>108</b>	<b>212</b>



### 3.3 การบริหารงาน

#### 3.3.1 ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

ผู้บริหารของโรงพยาบาลจะแสดงความมุ่งมั่น แสดงหลักฐานของคำมั่นสัญญาในการจัดทำและปรับปรุงระบบบริหารอย่างต่อเนื่อง โดย

1) สื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงาน ให้สอดคล้องต่อการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า กฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยการตีประกาศ การให้การฝึกอบรม การประชุมต่างๆ

- 2) กำหนดนโยบายคุณภาพ
- 3) กำหนดวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ
- 4) มีการประชุมทบทวนระบบคุณภาพ
- 5) จัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอในการให้บริการ

#### 3.3.2 นโยบายคุณภาพ

คณะกรรมการระบบคุณภาพ ISO 9001:2000 ของโรงพยาบาล กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงพยาบาล นโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ ได้รับการทบทวนจากผู้อำนวยการ และเป็นผู้อนุมัติ และจะถูกจัดทำเป็นเอกสารแจกจ่ายไปยังฝ่าย / แผนก ต่างๆ ที่อยู่ในระบบคุณภาพของโรงพยาบาล

#### 3.3.3 การวางแผนระบบบริหารคุณภาพ

แผนคุณภาพของโรงพยาบาล ได้กำหนดไว้ทุกขั้นตอนของกระบวนการ โดยแผนคุณภาพถูกกำหนดไว้ในระเบียบการปฏิบัติที่โรงพยาบาลจัดทำขึ้น ซึ่งจะครอบคลุมทุกกิจกรรม/กระบวนการ แผนคุณภาพที่กำหนดต้องควบคุมทุกจุดของกระบวนการ ควบคุมคุณสมบัติของพนักงาน ผู้รับผิดชอบอุปกรณ์และเครื่องมือ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมทั้งเป็นไปตามนโยบายของโรงพยาบาล

#### 3.3.4 การบริหารทรัพยากร

ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล หัวหน้าฝ่ายต่างๆ รับผิดชอบในการวางแผน สรรหา และจัดสรรทางด้านทรัพยากรด้านบุคลากร การบริหารวัสดุ เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ เวชภัณฑ์ สถานที่ และสิ่งสนับสนุนต่างๆ ให้มีอย่างเพียงพอในการให้บริการ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้คุณภาพตามที่โรงพยาบาลกำหนด

พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ที่มีผลกระทบต่อคุณภาพ ต้องเป็นพนักงานที่มีความสามารถบนพื้นฐานของความจำเป็นด้านการศึกษา การฝึกอบรม ความสามารถพิเศษและ

ประสบการณ์ ซึ่งเป็นไปตามที่โรงพยาบาลกำหนดจากคำบรรยายลักษณะงาน พนักงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล โดยจะเกี่ยวข้องตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก การอนุมัติจ้าง การปฐมนิเทศ เพื่อให้พนักงานทราบถึงนโยบายของบริษัท รับทราบเรื่องกฎระเบียบและวินัยต่างๆ รวมถึงสวัสดิการที่จะได้รับ พนักงานจะได้รับการพัฒนาตนเอง โดยมีการจัดการอบรม ทั้งภายในและส่งเข้าร่วมอบรมภายนอก พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการที่จะสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงตนเอง หรือในกรณีที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะดำเนินการตามระบบต่อไป

### 3.3.5 การวัด การวิเคราะห์ การปรับปรุง

โรงพยาบาลกำหนดให้มีการดำเนินการดังนี้

- 1) กำหนดการวางแผนและการดำเนินกิจกรรม การตรวจวัดและเฝ้าติดตามที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าการบริการเป็นไปตามที่ต้องการ และมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น
- 2) กำหนดความจำเป็นและการใช้วิธีการต่างๆ และกลวิธีทางสถิติที่เกี่ยวข้อง

### 3.3.6 การตรวจประเมินคุณภาพภายใน

โรงพยาบาลได้จัดให้มี และชี้แจงไว้ซึ่งระเบียบปฏิบัติในอันที่จะตรวจติดตามระบบคุณภาพอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการทวนสอบกิจกรรมในระบบคุณภาพ และผลที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่า มีการพัฒนาปรับปรุง และรักษาระบบคุณภาพภายในองค์กร โดยจะดำเนินการตรวจสอบติดตามคุณภาพภายในตามข้อกำหนดมาตรฐาน ISO. 9001:2000 อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

### 3.3.7 การเฝ้าระวังการให้บริการ

โรงพยาบาลจัดทำและคงไว้ซึ่งระเบียบปฏิบัติการตรวจสอบ และทดสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าการรักษาพยาบาลผู้ป่วยเป็นไปตามข้อกำหนด และมีการตรวจสอบและทดสอบก่อนนำเข้าระหว่างกระบวนการให้บริการและในขั้นตอนสุดท้าย

### 3.3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการปรับปรุง

โรงพยาบาลมีการรวบรวมข้อมูลทางสถิติ เพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดแนวทางการปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันบริการที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในระบบคุณภาพ โดยผ่านการใช้นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์ ผลการตรวจประเมิน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การปฏิบัติการแก้ไขและป้องกัน และการทบทวนของฝ่ายบริหาร เป็นข้อมูลประกอบในการดำเนินการในการประชุมประจำเดือนของโรงพยาบาล

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ กิบสัน อีแวนชีวิกและดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1973) ได้ศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารงานเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในงานในโรงพยาบาลขนาด 450 เตียง โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของฮาลพินและครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966) 8 มิติ ส่วนกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลผู้บริหารและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์โรค ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจเกี่ยวกับความสำเร็จในงานได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศมิติอุปสรรค และมิติขาดความสามัคคีในระดับต่ำ แต่อิทธิพลจากบรรยากาศองค์การมิติขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูง ส่วนความพึงพอใจเกี่ยวกับความเป็นอิสระในงานได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศมิติขาดความสามัคคีอยู่ในระดับต่ำ แต่บรรยากาศมิติขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูง ต่อมาไลออนและอีแวนชีวิก (Lyon & Ivancevich, 1974 อ้างใน ขนิษฐา กุลกฤษฎา, 2539) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย โดยใช้แนวคิดของฮาลพินและครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966) เช่นเดียวกันกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ 35 คนและผู้บริหาร 99 คน ได้ผลการศึกษาเช่นเดียวกับของกิบสัน, อีแวนชีวิกและดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1973) พบว่าความพึงพอใจในงานจะขึ้นอยู่กับบรรยากาศ องค์การ บราวน์ (Brown, 1990) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการสนับสนุนของบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำของผู้เทศ และภาวะผู้นำของเพื่อนร่วมงานที่มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน และต่อการคงอยู่ในงาน ผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การและภาวะของผู้นำเป็นสิ่งที่สนับสนุนความพึงพอใจในงาน คุก (Cook, 1966) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรม ผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 303 คน ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ เป็นตัวแปรที่สำคัญของบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดของ โรงเรียนส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน เช่น โรงเรียนขนาดเล็กมีบรรยากาศแจ่มใส โรงเรียนขนาดใหญ่มีบรรยากาศซึมเซา รุเชย์ และเบเกอร์ (Roueché & Baker, 1987) ได้ศึกษารูปแบบความเป็นเลิศขององค์การแล้ว พบว่าบรรยากาศองค์การเป็นตัวบ่งชี้ประการหนึ่งต่อความเป็นเลิศขององค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญต่อภาวะผู้นำ การวินิจฉัยสั่งการ การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ การสนับสนุน การติดต่อสื่อสารที่เพียงพอ และการให้รางวัล กิลเมอร์ (Gilmer, 1967) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานคือความมั่นคง ปลอดภัย การติดต่อสื่อสาร ค่าจ้าง โอกาสก้าวหน้าในงาน ลักษณะของงานที่ตรงตามความต้องการ การนิเทศงาน สภาพการทำงาน สิ่งตอบแทน สวัสดิการและ สถานที่ทำงานซึ่งผู้บริหารควรที่จะเลือกปัจจัยให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคคล เพื่อบุคคลจะได้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีผลต่อบรรยากาศองค์การ

นอกจากนั้นบรรยากาศองค์การยังมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศองค์การที่มีผู้บริหารแสดงออกถึงความเอาใจใส่ให้ความสนใจ ห่วงใยเกื้อกูล สนับสนุนต่อบุคลากร จะมีความพึงพอใจในงานของบุคลากรสูงขึ้นได้ เลวี (Levy, 1989) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อตรวจสอบบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่า การติดต่อสื่อสาร โครงสร้างองค์การ โอกาสได้รับการพัฒนาความเอาใจใส่ บุคลากรและบรรยากาศการปกครองเป็นปัจจัยที่สนับสนุนความพึงพอใจในงาน เจิมจันทร์ เศษปั้น (2533) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและบรรยากาศองค์การในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล ชุมชนภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเจอร์ กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล พยาบาลประจำการ จำนวน 703 คน ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การ ในฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง และบรรยากาศองค์การในฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการมีความแตกต่างกันตามพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย (2534) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความรู้สึกว่าแห้ว ความทนทานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยใช้แบบสอบถามตามแนวคิดของฮาลพินและครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966) กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการและหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 768 คน ผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การมีมิติสัมพันธ์ มิติผลึกคั่น มิติกรุณาปราณี มีความสัมพันธ์ในทางบวกระดับต่ำกับความสามารถในการปฏิบัติงาน และบรรยากาศองค์การ ความรู้สึกว่าแห้ว ความทนทานมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่วนโกล (Goel, 1981) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การเกี่ยวกับการแบ่งงานระหว่างสมาชิก การติดตามงาน การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน คู่มือปฏิบัติการส่งต่ออำนาจในการตัดสินใจ การจัดระบบการติดต่อสื่อสารและการอบรมสั่งสอนบุคลากร ให้มีความรู้ทักษะและข้อสัจย์ สิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อบุคลากรที่ทำงานเพื่อองค์การ โดยเสนอว่าควรมีการปรับปรุงบรรยากาศองค์การเพื่อให้แน่ใจว่าบรรยากาศองค์การมีประสิทธิผล ดังนั้นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ต้องจัดระบบของกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม ต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม ต้องกำหนดขึ้นการบังคับบัญชาให้สั้น ต้องกำหนดขีดชั้นของหน้าที่สายงานหลัก (สายบังคับบัญชา) และสายงานปรึกษา (สายประสานงาน) ให้ชัดเจน ต้องจัดช่วงการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสม ต้องจัดสภาวะการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน สายสมร พักทองอยู่ (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การกับความเป็นวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขต 8 กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ 335 คน โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การที่สร้างขึ้นตาม

แนวคิดของคอตเตอร์ (Kotter, 1978) ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การโดยรวมคือค่านิยม กระบวนการสำคัญขององค์การ บุคคลและทรัพยากร ระบบสังคมภายใน เทคโนโลยีขององค์การ และการรวมปัจจัยสำคัญ อยู่ในระดับปานกลาง

อำพัน ไชยทองศรี (2530) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนภาคเหนือ โดยใช้แนวคิดของฮาลพินและ ครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966) ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชนกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โรงพยาบาลชุมชนส่วนใหญ่มีบรรยากาศแบบเปิดและพยาบาลมีความพึงพอใจทั้งในระดับปานกลางและสูง ส่วนโรงพยาบาลชุมชนที่มีบรรยากาศแบบปิดพบว่าพยาบาลมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

เจิมจันทร์ เชนปั้น (2533) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและบรรยากาศองค์การในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการเป็นแบบสายกลางและแบบทำงานเป็นทีม ส่วนบรรยากาศองค์การในฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง

สุภาณี ทายธรรม (2536) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การดูแลในวิชาชีพกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพในสังกัดกรมการแพทย์กรุงเทพมหานครซึ่งใช้แนวคิดของฮาลพินและ ครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966) ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การมีดัชนีวัด อุปสรรค มุ่งผลงาน กรุณาปราณี และการดูแลในวิชาชีพ เป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กฤตฤกษ์ (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข โดยใช้แนวคิดของ บราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown & Moberg, 1980) ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลศูนย์โดยรวมอยู่ในระดับดี และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลศูนย์วัดจากการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีต่อองค์ประกอบ 4 ประการคือ โครงสร้างองค์การ กระบวนการที่ใช้ในองค์การ พฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้แล้วการศึกษาของสมสมัย สุธีรสานต์และนวลตา อาภาคัพทะกุล (2543) ที่ทำการศึกษายบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรทางการพยาบาล กรณีศึกษาฝ่ายบริการพยาบาลโรงพยาบาลสงขลานครินทร์โดยใช้แบบสอบถามของ อนุวัฒน์ สุขชุติกุล (2538) พบว่าความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของผู้ที่ทำงานในระดับพยาบาลประจำการ ผู้ช่วยพยาบาล พนักงานช่วยเหลือการพยาบาล เสมียนและคนงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและพบว่ามีความแตกต่างกันในด้านการปรับปรุงระบบงาน เป้าหมายและอุดมการณ์ร่วมกันของบุคลากร ส่วนด้านการ

ทำงานเป็นทีม การใช้ความคิดสร้างสรรค์ การให้ความหมายของคุณภาพ การตอบสนองความต้องการของผู้ป่วย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ป่วยและความพึงพอใจต่อการทำงานไม่มีความแตกต่างกัน บรรยากาศองค์การจะขึ้นอยู่กับพื้นฐานและประสบการณ์ในสภาพสิ่งแวดล้อม ซึ่งแต่ละคนเห็นว่ามีความสำคัญต่อตนเองอาจเป็นผลพวงมาจากประสบการณ์เดิมของแต่ละคน (เทพพนม เมืองแมน, 2529 อ้างใน สายสมร พัททองอยู่, 2543) นอกจากนี้ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การทำให้เกิดการรับรู้บรรยากาศองค์การที่แตกต่างกัน ดังนั้นถ้าหากบุคลากรรับรู้บรรยากาศองค์การจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

ส่วนงานวิจัยที่ศึกษาในสถานศึกษาพยาบาล ได้แก่ งานวิจัยของพูนทรัพย์ คีมาค (2527) ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกับบรรยากาศองค์การ ในวิทยาลัยสาธารณสุข พบว่าผู้บริหาร โดยส่วนรวมมีพฤติกรรมสองมิติคือ มิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง บรรยากาศองค์การ โดยรวมมีแนวโน้มเข้มแข็งใส ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบรรยากาศองค์การพบว่า มิติกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับมิตรสัมพันธ์ ส่วนกริกสบี (Grigsby, 1991) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศ องค์การจากอิทธิพลของโครงสร้างขององค์การ ซึ่งศึกษาในอาจารย์โรงเรียนพยาบาลที่มีโครงสร้างการบริหารแบบระบบราชการและระบบวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างขององค์การจะมีความสัมพันธ์กับความเป็นอิสระ การกดดันในงาน และการควบคุมในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ประไพ สุวภิรมย์โชติ (2529) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยพยาบาลสาธารณสุขภาคจากวิทยาลัยพยาบาลสาธารณสุข 4 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออก และความต้องการค้ำประกันใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูง บรรยากาศองค์การ โดยรวมมีลักษณะมุ่งประสานสัมพันธ์ ไพศิลปี แผล่งสนาม (2531) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล พบว่าบรรยากาศเป็นแบบปรักษาหารือ ต่อมาสุพิศ ประสพศิลป์ (2540) ได้ศึกษาถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ มี 7 ปัจจัยใหญ่ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก ระบบสังคม ภาวะผู้นำ โครงสร้างขององค์การ การดำเนินงานขององค์การ ทรัพยากรขององค์การ และแรงจูงใจ ผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาเป็นแบบเน้นทีมมากที่สุด รองลงมาคือแบบเน้นการผลิต เน้นระบบและเน้นคน นอกจากนี้ เจนนารา สิทธิเหรียญชัย (2541) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความผูกพันในงานของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้แนวคิดของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การ โดยรวมและรายด้านในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขอยู่ในระดับปานกลาง และความผูกพันของอาจารย์ อยู่ในระดับปานกลาง และบรรยากาศองค์การมี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กังสดาล สุทธิวิริสรค์ (2546) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร ตามลักษณะหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ด้านกลุ่มภารกิจ ตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ลักษณะกลุ่มวิชาชีพและระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงานในภาพรวมพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่พบว่าในรายด้านกลุ่มวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยด้านความรับผิดชอบของบุคลากรสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ใช่วิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญ แต่พบว่าค่าเฉลี่ยที่ต่ำในแต่ละด้าน ในแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน

จากผลการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการปฏิบัติของบุคลากรและในสภาวะที่สภาพแวดล้อมภายในมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายทำให้องค์การแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในสภาวะการณ์ปัจจุบันได้มีการนำระบบพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาดำเนินการอย่างแพร่หลาย ทำให้ผู้วิจัยสนใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ 9 ด้านคือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความเสี่ยงในงานและการรับความเสี่ยงในงาน ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่มน่าที่จะเป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้น ในอันที่จะนำผลการศึกษา มาพัฒนาและปรับปรุงบรรยากาศองค์การให้เหมาะสมได้ เพราะบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและความสำเร็จขององค์การ โดยผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีและแนวคิดของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) เป็นแนวทางในการศึกษาบรรยากาศองค์การ

### บทที่ 3

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงวิเคราะห์ (Analytic) เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลเซนต์รัด เมโมเรียล

#### 1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเซนต์รัด เมโมเรียล ทั้ง 2 สาขา รวม 165 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้  
ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลด้านลักษณะทางประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ปรับจากแบบสอบถามตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) แบบสอบถามทั้งหมดมี 48 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด ข้อคำถามมีความหมายทั้งทางบวกและลบ แบ่งออกเป็น 9 ด้าน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างขององค์การ มีจำนวน 7 ข้อ
2. ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร มีจำนวน 7 ข้อ
3. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ มีจำนวน 5 ข้อ
4. ด้านความเสี่ยงในงานและการรับความเสี่ยงในงาน มีจำนวน 5 ข้อ
5. ด้านความอบอุ่น มีจำนวน 5 ข้อ
6. ด้านการสนับสนุน มีจำนวน 4 ข้อ
7. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง มีจำนวน 7 ข้อ



8. ด้านความชัดเจนและความสอดคล้องกับความชัดเจน มีจำนวน 4 ข้อ

9. ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม มีจำนวน 4 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบเลือกตอบ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับการรับรู้	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

การแปลผลโดยใช้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละด้านของบรรยากาศองค์การที่ได้จากกลุ่มประชากรแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ระดับดีมาก ระดับดี ระดับพอใช้ และระดับไม่ดี โดยมีเกณฑ์ ดังนี้ (Best, 1956 อ้างใน อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย, 2534)

ช่วงคะแนนเฉลี่ยระดับบรรยากาศองค์การและความหมาย

4.01 – 5.00	ระดับดีมาก	บรรยากาศองค์การดีมาก
3.01 – 4.00	ระดับดี	บรรยากาศองค์การดี
2.01 – 3.00	ระดับพอใช้	บรรยากาศองค์การพอใช้
1.00 – 2.00	ระดับไม่ดี	บรรยากาศองค์การไม่ดี

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่ควรได้รับการปรับปรุงและข้อเสนอแนะในการพัฒนาบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซ็นทรัล เม โมเรียล ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 2 ข้อ

### 3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ซึ่งปรับจากแบบสอบถามตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และความสอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา จำนวน 5 ท่าน

3.2 การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามบรรยาภาคองค์การไปหาความเชื่อมั่น โดยให้บุคลากรในโรงพยาบาลที่มีลักษณะคล้ายกับประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 60 คนตอบแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบถามไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (The Coefficient of Alpha :  $\alpha$ ) ของครอนบาค ผลปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.93

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

4.1 ขอนหนังสือรับรองจากผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึง ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ เมโมเรียล ทั้ง 2 สาขา เพื่อขออนุญาตและขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้แก่บุคลากรในโรงพยาบาลด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และอธิบายถึงวิธีตอบแบบสอบถาม พร้อมกำหนดวันขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 1 สัปดาห์ ถ้าไม่ได้รับคืนในเวลาที่กำหนดได้นัดติดตามแบบสอบถามอีกครั้งในสัปดาห์ถัดมา ซึ่งผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองทั้งหมด 165 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ

#### 5. การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มประชากร

เมื่อผู้วิจัยพบกลุ่มตัวอย่างแนะนำตัวอธิบายวัตถุประสงค์ในการวิจัยขอความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลและขออนุญาตให้ทราบถึงสิทธิในการตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ คำตอบหรือข้อมูลทุกอย่างจะถือเป็นความลับ และผู้วิจัยจะนำเสนอในภาพรวม ในเฉพาะงานวิชาการเท่านั้น โดยการตอบแบบสอบถามไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน หรือผลอย่างอื่นใดที่กลุ่มประชากรจะได้รับ

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ตามลำดับดังนี้

6.1 ข้อมูลส่วนบุคคล นำมาแจกแจงความถี่ คัดค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.2 ระดับบรรยากาศองค์การ รายด้านและ โดยรวม นำมาแจกแจงความถี่ คัดค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.3 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การของบุคลากรในโรงพยาบาล เซ็นทรัล เมโมเรียล โดยใช้สถิติในการทดสอบ ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ทั้งนี้หากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการวิเคราะห์หาความแตกต่างรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธี LSD (Least significant difference)

6.4 คำถามปลายเปิดนำมาจัดกลุ่ม และจัดหมวดหมู่ เพื่อแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

6.5 กำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “บรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล” ได้นำเสนอออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ระดับบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล

ส่วนที่ 2 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลแยกตามลักษณะทางประชากรและขนาดองค์การ

ส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะของบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล

#### ส่วนที่ 1 ระดับบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล

##### 1.1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรในโรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล

จากการวิจัย ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรใน โรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล รวมทั้งหมด 165 คน โดยแบ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล สาขาที่ 1 จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 81.81 และ โรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล สาขาที่ 2 จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 18.19

บุคลากรใน โรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียลที่ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิง 124 คน คิดเป็นร้อยละ 75.20 ที่เหลือ 41 คนเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 24.80 เมื่อแบ่งตามสาขาแล้วพบว่า โรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล สาขาที่ 1 มีบุคลากรเพศหญิง 98 คน คิดเป็นร้อยละ 75.38 และเพศชาย 32 คน คิดเป็นร้อยละ 24.62 ส่วน โรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล สาขาที่ 2 มีบุคลากรเพศหญิง 26 คน คิดเป็นร้อยละ 74.29 และเพศชาย 9 คน คิดเป็นร้อยละ 25.71

สำหรับข้อมูลทั่วไปด้านอายุของบุคลากรนั้น ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมแล้วบุคลากรมีอายุระหว่าง 26 – 35 ปี มากที่สุด มีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 46.06 รองลงมาเป็นอายุน้อยกว่า 26 ปี มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ส่วนบุคลากรที่อายุ 36 – 45 ปี มีจำนวน

19 คน คิดเป็นร้อยละ 11.52 ที่เหลือ ร้อยละ 9.09 เป็นบุคลากรที่มีอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป โดยอายุเฉลี่ยของบุคลากรทั้งหมดเท่ากับ 30 ปี

สถานภาพการสมรสของบุคลากร ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด(ร้อยละ 67.88) อีก ร้อยละ 25.45 สมรสแล้ว ที่เหลือเพียงร้อยละ 6.67 เท่านั้นที่เป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกทาง ส่วนระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่บุคลากรมีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 53.33 รองลงมาเป็นการศึกษาระดับมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 21.82 และการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ที่มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.27 ส่วนบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า มีเพียง 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 และระดับการศึกษาที่มีน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 5.45 เท่ากัน คือ ระดับประถมศึกษาและประกาศนียบัตรวิชาชีพ

หากพิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล จะพบว่า บุคลากรมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในช่วง 1 – 3 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72.73 รองลงมาคือ มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 4 – 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.36 ระยะเวลาการปฏิบัติงานช่วง 7 – 9 ปีคิดเป็นร้อยละ 6.67 และอายุการปฏิบัติงานในช่วงมากกว่า 10 ปี มีน้อยที่สุดคือ เพียง 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.24 โดยเฉลี่ยแล้วบุคลากรในโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียลมีระยะเวลาการปฏิบัติงานเฉลี่ยอยู่ที่ 3 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำสุดเฉลี่ยอยู่ที่ 1 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงานสูงสุด 12 ปี หากแบ่งตามหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปฏิบัติจะมีมากกว่าระดับผู้บริหาร ซึ่งระดับปฏิบัติมีจำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 92.73 ที่เหลือ 12 คน เป็นระดับผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 7.27

ส่วนตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น สามารถแบ่งตามตำแหน่งต่างๆ โดยมีบุคลากรตำแหน่งอื่น ๆ มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 44.85 ตำแหน่งพยาบาลมีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 23.03 ตำแหน่งผู้ช่วยเหลือคนไข้ มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 18.79 ตำแหน่งนักเทคนิคการแพทย์มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.24 ตำแหน่งแพทย์มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.24 ตำแหน่งเภสัชกรมีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.03 ตำแหน่งพยาบาลเทคนิคมีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.21 และตำแหน่งทันตแพทย์มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.61 (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลทั่วไปของบุคลากรใน  
โรงพยาบาลเซนต์ทรีต เมโมเรียล

ข้อมูลทั่วไป	สาขาที่ 1		สาขาที่ 2		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>						
หญิง	98	75.38	26	74.29	124	75.20
ชาย	32	24.62	9	25.71	41	24.80
รวม	130	100.00	35	100.00	165	100.00
<b>อายุ</b>						
26-35 ปี	58	44.62	18	51.43	76	46.06
≤ 25 ปี	43	33.08	12	34.29	55	33.33
36-45 ปี	17	13.08	2	5.71	19	11.52
46-55 ปี	9	6.92	3	8.57	12	7.27
≥ 56 ปี	3	2.31	0	0.00	3	1.82
รวม	130	100.00	35	100.00	165	100.00
ค่าเฉลี่ย	30.85		29.57		30.59	
ค่าต่ำสุด	17.00		18.00		17.00	
ค่าสูงสุด	68.00		55.00		68.00	
<b>สถานภาพสมรส</b>						
โสด	90	69.23	22	62.86	112	67.88
สมรส	31	23.85	11	31.43	42	25.45
หม้าย / หย่าร้าง / แยกทาง	9	6.92	2	5.71	11	6.67
รวม	130	100.00	35	100.00	165	100.00
<b>ระดับการศึกษา</b>						
ประถมศึกษา	7	5.38	2	5.71	9	5.45
มัธยมศึกษา	28	21.54	8	22.86	36	21.82
ปวช.	8	6.15	1	2.86	9	5.45
ปวส.	8	6.15	4	11.43	12	7.27
ปริญญาตรี	70	53.85	18	51.43	88	53.33
ปริญญาโท หรือสูงกว่า	9	6.92	2	5.71	11	6.67
รวม	130	100.00	35	100.00	165	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	สาขาที่ 1		สาขาที่ 2		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระยะเวลาปฏิบัติงาน</b>						
1-3 ปี	96	73.85	24	68.57	120	72.73
4-6 ปี	21	16.15	6	17.14	27	16.36
7-9 ปี	8	6.15	3	8.57	11	6.67
มากกว่า 10 ปี	5	3.85	2	5.71	7	4.24
รวม	130	100.00	35	100.00	165	100.00
ค่าเฉลี่ย	2.83		3.29		2.93	
ค่าต่ำสุด	1		1		1	
ค่าสูงสุด	12		12		12	
<b>ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน</b>						
ตำแหน่งอื่นๆ	61	46.92	13	37.14	74	44.85
พยาบาล	29	22.31	9	25.71	38	23.03
ผู้ช่วยเหลือคนไข้	23	17.69	8	22.86	31	18.79
นักเทคนิคการแพทย์	6	4.62	1	2.86	7	4.24
แพทย์	5	3.85	2	5.71	7	4.24
เภสัชกร	4	3.08	1	2.86	5	3.03
พยาบาลเทคนิค	1	0.77	1	2.86	2	1.21
ทันตแพทย์	1	0.77	0	0.00	1	0.61
รวม	130	100.00	35	100.00	165	100.00

## 1.2 บรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล

การศึกษาระดับบรรยากาศองค์การ พบว่า บรรยากาศองค์การโรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับบรรยากาศองค์การดี ( $\bar{X}=3.24$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะพบว่า ด้านที่มีระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดีมีจำนวน 7 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ( $\bar{X}=3.68$ ) ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน ( $\bar{X}=3.40$ ) ด้านความอบอุ่น ( $\bar{X}=3.38$ ) ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

และความจงรักภักดีของกลุ่ม ( $\bar{X}=3.37$ ) ด้านการสนับสนุน ( $\bar{X}=3.25$ ) ด้านโครงสร้างองค์การ ( $\bar{X}=3.12$ ) ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ( $\bar{X}=3.10$ ) ส่วนที่เหลืออีก 2 ด้านมีระดับบรรยากาศอยู่ในระดับพอใช้ คือ ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ( $\bar{X}=2.92$ ) และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ( $\bar{X}=2.92$ ) (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาล เซ็นทรัล เมโมเรียล

บรรยากาศองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	3.68	0.42	ดี
ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน	3.40	0.45	ดี
ความอบอุ่น	3.38	0.63	ดี
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม	3.37	0.60	ดี
การสนับสนุน	3.25	0.54	ดี
โครงสร้างองค์การ	3.12	0.50	ดี
ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.10	0.42	ดี
ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง	2.92	0.44	พอใช้
การให้รางวัลและการลงโทษ	2.92	0.56	พอใช้
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	3.24	0.35	ดี

เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การแยกตามขนาดองค์การ จะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์การ โดยรวมของ โรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล มีระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดี ทั้ง 2 สาขา โดยโรงพยาบาลที่มีขนาดองค์การเล็กมีระดับบรรยากาศองค์การในภาพรวมสูงกว่า โรงพยาบาลที่มีขนาดองค์การใหญ่ ( $\bar{X}=3.32, 3.22$  ตามลำดับ และ S.D. = 0.36, 0.33 ตามลำดับ) แต่หากพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า โรงพยาบาลที่มีขนาดองค์การใหญ่มีระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดีเกือบทุกด้าน ยกเว้น 2 ด้าน คือ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ที่มีระดับบรรยากาศองค์การในระดับพอใช้ ( $\bar{X}=2.92$  และ 2.89 ตามลำดับ) ส่วนในโรงพยาบาลที่มีขนาดองค์การเล็กระดับบรรยากาศองค์การส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี ยกเว้นด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้งเพียงด้านเดียวที่มีระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X}=2.91$ ) (ตารางที่ 4.3)



ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยาการของโครงการของโรงพยาบาลเซ็นทรัล  
เมโมเรียล จำแนกตามขนาดโครงการ

บรรยาการของโครงการ	ขนาดโครงการใหญ่ (สาขาที่ 1)			ขนาดโครงการเล็ก (สาขาที่ 2)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มาตรฐานการปฏิบัติงานและความ						
คาดหวัง	3.67	0.42	ดี	3.71	0.43	ดี
ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงใน						
งาน	3.39	0.47	ดี	3.43	0.35	ดี
ความอบอุ่น	3.37	0.63	ดี	3.45	0.64	ดี
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและ						
ความจงรักภักดีของกลุ่ม	3.34	0.60	ดี	3.49	0.55	ดี
การสนับสนุน	3.25	0.57	ดี	3.28	0.39	ดี
โครงสร้างองค์กร	3.09	0.51	ดี	3.25	0.49	ดี
ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.08	0.40	ดี	3.16	0.51	ดี
ความขัดแย้งและความอดทนต่อ						
ความขัดแย้ง	2.92	0.44	พอใช้	2.91	0.45	พอใช้
การให้รางวัลและการลงโทษ	2.89	0.57	พอใช้	3.04	0.50	ดี
บรรยาการของโครงการโดยรวม	3.22	0.36	ดี	3.32	0.33	ดี

เมื่อพิจารณาบรรยาการของโครงการระหว่างบุคลากรชายกับหญิงแล้ว จะพบว่า บรรยาการของโครงการโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับดี โดยเพศชายประเมินว่าบรรยาการของโครงการดีกว่า เพศหญิง ( $\bar{X} = 3.30, 3.23$  ตามลำดับ และ  $S.D. = 0.36, 0.35$  ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาระดับ บรรยาการของโครงการเป็นรายด้านพบว่า เพศชายประเมินว่าบรรยาการของโครงการอยู่ในระดับพอใช้เพียง ด้านเดียว คือด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ( $\bar{X} = 2.98$ ) ส่วนบรรยาการของโครงการด้านอื่น ๆ อยู่ใน ระดับดี สำหรับเพศหญิงประเมินว่าระดับบรรยาการของโครงการอยู่ในระดับพอใช้ 2 ด้าน คือ ด้าน การให้รางวัลและการลงโทษ และด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 2.90$  และ  $2.89$  ตามลำดับ) ส่วนบรรยาการของโครงการด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับดี (ตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซ็นทรัล  
เมโมเรียล จำแนกตามเพศของบุคลากร

บรรยากาศองค์การ	เพศชาย (n=41)			เพศหญิง (n=124)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความ จงรักภักดีของกลุ่ม	3.69	0.39	ดี	3.68	0.43	ดี
ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน ความอบอุ่น	3.49	0.6	ดี	3.33	0.59	ดี
โครงสร้างองค์การ	3.47	0.54	ดี	3.37	0.42	ดี
การสนับสนุน	3.37	0.62	ดี	3.39	0.64	ดี
ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.21	0.51	ดี	3.10	0.50	ดี
ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง	3.21	0.60	ดี	3.27	0.52	ดี
การให้รางวัลและการลงโทษ	3.17	0.40	ดี	3.07	0.43	ดี
บรรยากาศองค์การโดยรวม	3.00	0.41	ดี	2.89	0.45	พอใช้
	2.98	0.58	พอใช้	2.90	0.56	พอใช้
	3.30	0.36	ดี	3.23	0.35	ดี

หากแบ่งการประเมินบรรยากาศองค์การตามสถานภาพสมรสของบุคลากรแล้วพบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน ประเมินบรรยากาศองค์การในภาพรวมเหมือนกัน คือ อยู่ในระดับดี สถานภาพโสด ( $\bar{X}=3.23$ ) สถานภาพสมรส ( $\bar{X}=3.24$ ) และสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกทาง ( $\bar{X}=3.40$ ) และเมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การเป็นรายด้านแล้วพบว่า ส่วนใหญ่บุคลากรประเมินว่าบรรยากาศ องค์การในแต่ละด้านอยู่ในระดับดี แต่มีบรรยากาศองค์การด้านการขัดแย้งและความ อดทนต่อความขัดแย้งอยู่ในระดับพอใช้เหมือนกันทุกกลุ่มสถานภาพสมรส ส่วนบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษมีเพียงผู้ที่มีสถานภาพโสดที่ประเมินว่าบรรยากาศองค์การด้านนี้อยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X}=2.88$ ) โดยผู้ที่แต่งงานหรือเป็นหม้ายประเมินว่าอยู่ในระดับดี สำหรับบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบต่อบุคลากรมีเพียงผู้ที่แต่งงานประเมินว่าบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X}=2.99$ ) (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซนต์พอล  
เมโมเรียล จำแนกตามสถานภาพสมรสของบุคลากร

บรรยากาศองค์การ	โสด (n=112)			สมรส (n=42)			หม้าย/หย่าร้าง/แยกทาง (n=11)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มาตรฐานการปฏิบัติงานและ									
ความคาดหวัง	3.64	0.41	ดี	3.76	0.43	ดี	3.79	0.43	ดี
ความอบอุ่น	3.42	0.62	ดี	3.24	0.68	ดี	3.55	0.57	ดี
ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน									
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	3.35	0.44	ดี	3.47	0.46	ดี	3.58	0.46	ดี
และความจงรักภักดีของกลุ่ม	3.35	0.57	ดี	3.35	0.69	ดี	3.59	0.49	ดี
การสนับสนุน	3.23	0.54	ดี	3.28	0.54	ดี	3.39	0.53	ดี
ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.13	0.42	ดี	2.99	0.45	พอใช้	3.19	0.29	ดี
โครงสร้างองค์การ	3.10	0.50	ดี	3.14	0.52	ดี	3.34	0.45	ดี
ความขัดแย้งและความอดทน									
ต่อความขัดแย้ง	2.93	0.40	พอใช้	2.88	0.57	พอใช้	2.98	0.28	พอใช้
การให้รางวัลและการลงโทษ	2.88	0.55	พอใช้	3.00	0.60	ดี	3.09	0.47	ดี
บรรยากาศองค์การโดยรวม	3.23	0.36	ดี	3.24	0.35	ดี	3.40	0.30	ดี

เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การแยกตามระดับการศึกษาของบุคลากรแล้วพบว่า บุคลากรของโรงพยาบาลเซนต์พอล เมโมเรียล ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันประเมินว่าบรรยากาศองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับดีทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีหรือสูงกว่า ( $\bar{X} = 3.26$  และ  $3.23$  ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การเป็นรายด้านแล้วพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีประเมินว่าบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดีเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้งและด้านการให้รางวัลและการลงโทษมีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X} = 2.96$  และ  $2.92$  ตามลำดับ)

สำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าประเมินว่า  
บรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และความขัดแย้งและความอดทนต่อความ  
ขัดแย้งอยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X} = 2.92$  และ  $2.89$  ตามลำดับ) (ตารางที่ 4.6)  
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซนต์  
แม โมเรียล จำแนกตามระดับการศึกษาของบุคลากร

บรรยากาศองค์การ	ระดับการศึกษา					
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=66)			ปริญญาตรีหรือสูงกว่า (n=99)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มาตรฐานการปฏิบัติงานและความ						
คาดหวัง	3.68	0.44	ดี	3.68	0.41	ดี
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความ						
จงรักภักดีของกลุ่ม	3.49	0.60	ดี	3.29	0.58	ดี
ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน	3.46	0.44	ดี	3.36	0.45	ดี
ความอบอุ่น	3.39	0.64	ดี	3.38	0.63	ดี
การสนับสนุน	3.25	0.58	ดี	3.26	0.51	ดี
ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.16	0.40	ดี	3.06	0.43	ดี
โครงสร้างองค์การ	3.14	0.50	ดี	3.11	0.51	ดี
ความขัดแย้งและความอดทนต่อความ						
ขัดแย้ง	2.96	0.45	พอใช้	2.89	0.44	พอใช้
การให้รางวัลและการลงโทษ	2.92	0.60	พอใช้	2.92	0.54	พอใช้
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	3.26	0.36	ดี	3.23	0.35	ดี

สำหรับการพิจารณาบรรยากาศองค์การ เมื่อแยกตามอายุของบุคลากรพบว่า  
บุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า 26 ปี ประเมินว่าบรรยากาศองค์การ โดยรวมในระดับดี ( $\bar{X} = 3.33$ ) และ  
เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การเป็นรายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การเกือบทุกด้านอยู่ในระดับดี  
ยกเว้นด้านการขัดแย้ง ซึ่งมีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X} = 2.91$ )

สำหรับบุคลากรที่มีอายุ 26-35 ปี ประเมินว่าบรรยากาศองค์การที่อยู่ในระดับ  
พอใช้อยู่ 4 ด้านคือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านการให้รางวัล  
และบทลงโทษ และด้านการขัดแย้ง ( $\bar{X} = 2.98$   $2.98$   $2.86$  และ  $2.85$  ตามลำดับ) ส่วนกลุ่ม

บุคลากรที่อายุ 36-45 ปี ประเมินว่าบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรและการให้รางวัลและบทลงโทษอยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X} = 2.94$  และ  $2.81$  ตามลำดับ) ส่วนในกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี ประเมินว่าบรรยากาศองค์การที่อยู่ในระดับพอใช้เพียงด้านเดียวคือ ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 2.93$ ) (ตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซ็นทรัล เม โมเรียล จำแนกตามกลุ่มอายุของบุคลากร

บรรยากาศองค์การ	อายุ								
	น้อยกว่า 26 ปี (n=55)			26-35 ปี (n=76)			มากกว่า 35 ปี (n=34)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
โครงสร้างองค์การ	3.23	0.48	ดี	2.98	0.50	พอใช้	3.26	0.48	ดี
ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.29	0.35	ดี	2.98	0.45	พอใช้	3.06	0.38	ดี
การให้รางวัลและการลงโทษ	3.00	0.52	ดี	2.86	0.57	พอใช้	2.94	0.60	พอใช้
ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน	3.42	0.37	ดี	3.33	0.49	ดี	3.52	0.45	ดี
ความอบอุ่น	3.57	0.61	ดี	3.32	0.64	ดี	3.22	0.60	ดี
การสนับสนุน	3.26	0.52	ดี	3.20	0.59	ดี	3.36	0.44	ดี
มาตรฐานการปฏิบัติงานและ									
ความคาดหวัง	3.69	0.38	ดี	3.65	0.44	ดี	3.73	0.44	ดี
ความขัดแย้งและความอดทน									
ต่อความขัดแย้ง	2.97	0.39	พอใช้	2.85	0.48	พอใช้	2.98	0.43	พอใช้
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน									
และความจงรักภักดีของกลุ่ม	3.49	0.55	ดี	3.24	0.64	ดี	3.48	0.50	ดี
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	3.33	0.32	ดี	3.16	0.36	ดี	3.29	0.34	ดี

เมื่อพิจารณาระดับบรรยากาศองค์การแยกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทุกระยะประเมินว่าระดับบรรยากาศองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับดี คือ บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-3 ปี ( $\bar{X} = 3.22$ ) บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 4-6 ปี ( $\bar{X} = 3.33$ ) และบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 6 ปี ( $\bar{X} = 3.26$ ) สำหรับบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 6 ปี ประเมินว่าบรรยากาศองค์การ

อยู่ในระดับดีในทุกด้านยกเว้นด้านการให้รางวัลและการลงโทษซึ่งอยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X} = 2.97$ ) ส่วนบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-3 ปี และ 4-6 ปี ประเมินว่าบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับพอใช้ 2 ด้านเหมือนกันคือ ด้านการให้รางวัลและบทลงโทษ ( $\bar{X} = 2.90$  และ  $2.98$  ตามลำดับ) และด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 2.90$  และ  $2.93$  ตามลำดับ) ส่วนบรรยากาศองค์การด้านอื่นๆ อยู่ในระดับดี (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซนต์รัลเม โมเรียล จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

บรรยากาศองค์การ	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล								
	1-3 ปี (n=120)			4-6 ปี (n=27)			มากกว่า 6 ปี (n=18)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
โครงสร้างองค์การ	3.09	0.53	ดี	3.23	0.43	ดี	3.18	0.45	ดี
ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.09	0.44	ดี	3.10	0.35	ดี	3.12	0.41	ดี
การให้รางวัลและการลงโทษ	2.90	0.57	พอใช้	2.98	0.41	พอใช้	2.97	0.72	พอใช้
ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน	3.37	0.44	ดี	3.54	0.40	ดี	3.36	0.53	ดี
ความอบอุ่น	3.38	0.65	ดี	3.39	0.67	ดี	3.41	0.49	ดี
การสนับสนุน	3.20	0.55	ดี	3.39	0.50	ดี	3.39	0.47	ดี
มาตรฐานการปฏิบัติงานและ									
ความคาดหวัง	3.66	0.43	ดี	3.81	0.40	ดี	3.59	0.38	ดี
ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง	2.90	0.43	พอใช้	2.93	0.43	พอใช้	3.03	0.57	ดี
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม	3.34	0.60	ดี	3.46	0.65	ดี	3.43	0.50	ดี
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	3.22	0.36	ดี	3.33	0.28	ดี	3.26	0.37	ดี

เมื่อพิจารณาระดับบรรยากาศองค์การจำแนกตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานพบว่าบุคลากรฝ่ายการแพทย์ ซึ่งประกอบด้วยแพทย์ ทันตแพทย์ ผู้ช่วยแพทย์ ผู้ช่วยทันตแพทย์ นักรังสี นักกายภาพบำบัด ประเมินว่าบรรยากาศองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.08$ ) เมื่อพิจารณาเป็น

รายด้านพบว่า ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความอบอุ่น ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร และด้านการสนับสนุน อยู่ในระดับดี ( $\bar{X}$  = 3.48, 3.36, 3.22, 3.13, 3.05 และ 3.04 ตามลำดับ) ส่วนบุคลากรฝ่ายการพยาบาล ซึ่งประกอบด้วยพยาบาล ผู้ช่วยพยาบาล เจ้าหน้าที่เวชทะเบียน ประเมินว่าระดับบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}$  = 3.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความอบอุ่น ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านการสนับสนุน และด้านโครงสร้างองค์การ อยู่ในระดับดี ( $\bar{X}$  = 3.75, 3.42, 3.43, 3.40, 3.14, 3.31 และ 3.20 ตามลำดับ) ส่วนบุคลากรฝ่ายการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรในสำนักงานฝ่ายการเงิน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการบัญชี ฝ่ายแม่บ้าน ฝ่ายยานยนต์ ฝ่ายโภชนาการ ประเมินว่าระดับบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}$  = 3.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความอบอุ่น ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์การและด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง อยู่ในระดับดี ( $\bar{X}$  = 3.68, 3.35, 3.37, 3.54, 3.05, 3.28, 3.15 และ 3.02 ตามลำดับ) มีเพียงด้านการให้รางวัลและการลงโทษที่มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับพอใช้ (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล จำแนกตามตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

บรรยากาศองค์การ	ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน								
	บุคลากรฝ่ายการแพทย์			บุคลากรฝ่ายพยาบาล			บุคลากรฝ่ายบริหาร		
	(n=30)			(n=83)			(n=52)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มาตรฐานการปฏิบัติงานและ									
ความคาดหวัง	3.48	0.39	ดี	3.75	0.42	ดี	3.68	0.41	ดี
ความอบอุ่น	3.36	0.64	ดี	3.42	0.60	ดี	3.35	0.69	ดี
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน			ดี			ดี			ดี
และความจงรักภักดีของกลุ่ม	3.22	0.86		3.43	0.50		3.37	0.54	

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ	ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน								
	บุคลากรฝ่ายการแพทย์			บุคลากรฝ่ายพยาบาล			บุคลากรฝ่ายบริหาร		
	(n=30)			(n=83)			(n=52)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ความเสี่ยงและการรับความ									
เสี่ยงในงาน	3.13	0.56	ดี	3.40	0.35	ดี	3.54	0.46	ดี
ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.05	0.32	ดี	3.14	0.46	ดี	3.05	0.41	ดี
การสนับสนุน	3.04	0.67	ดี	3.31	0.45	ดี	3.28	0.56	ดี
โครงสร้างองค์การ	2.87	0.56	พอใช้	3.20	0.48	ดี	3.15	0.48	ดี
การให้รางวัลและการลงโทษ	2.77	0.64	พอใช้	2.97	0.54	พอใช้	2.93	0.55	พอใช้
ความขัดแย้งและความอดทน									
ต่อความขัดแย้ง	2.74	0.62	พอใช้	2.92	0.39	พอใช้	3.02	0.37	ดี
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	3.08	0.40	ดี	3.29	0.33	ดี	3.26	0.33	ดี

## ส่วนที่ 2 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลแยกตามลักษณะทางประชากรและขนาดองค์การ

ผลการวิจัยในส่วนนี้เป็นการเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลเซ็นทรัลเม โมเรียลแยกตามลักษณะทางประชากรและขนาดองค์การ ที่วิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test และ One-way ANOVA ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การระหว่างเพศชายและหญิง พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การ โดยรวมและในแต่ละด้านของเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การ โดยรวมสูงกว่าเพศหญิง เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การในแต่ละด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การของเพศชายสูงกว่าค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การของเพศหญิงเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านความอบอุ่น และด้านการสนับสนุน จากผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การจำแนกตามเพศของบุคลากรที่ว่าค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การแต่ละเพศของบุคลากรไม่มีความแตกต่างกัน



ทำให้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีลักษณะประชากรต่างกันจะมีการรับรู้บรรยากาศองค์การที่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซ็นทรัลเม โมเรียลจำแนกตามเพศของบุคลากร

บรรยากาศองค์การ	เพศชาย (n=41)		เพศหญิง (n=124)		t	p-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
มาตรฐานการปฏิบัติงานและ						
ความคาดหวัง	3.69	0.39	3.68	0.43	0.16	0.87
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน						
และความจงรักภักดีของกลุ่ม	3.49	0.60	3.33	0.59	1.55	0.12
ความเสี่ยงและการรับความ						
เสี่ยงในงาน	3.47	0.54	3.37	0.42	1.24	0.22
ความอบอุ่น	3.37	0.62	3.39	0.64	-0.16	0.88
การสนับสนุน	3.21	0.60	3.27	0.52	-0.63	0.53
โครงสร้างองค์การ	3.21	0.51	3.10	0.50	1.25	0.21
ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.17	0.40	3.07	0.43	1.29	0.20
ความขัดแย้งและความอดทน						
ต่อความขัดแย้ง	3.00	0.41	2.89	0.45	1.36	0.17
การให้รางวัลและการลงโทษ	2.98	0.58	2.90	0.56	0.70	0.49
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	3.30	0.36	3.23	0.35	1.12	0.26

ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การตามระดับการศึกษาของบุคลากรระหว่างกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า พบว่าบรรยากาศองค์การ โดยรวมของกลุ่มบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (p-value=0.46)

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างกันของค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การระหว่างเพศชายและเพศหญิงเป็นรายด้านแล้วพบว่า มีเพียงด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความ

จงรักภักดีที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value}=0.02$ ) ส่วนบรรยากาศองค์การในด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน

จากผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การจำแนกตามระดับการศึกษาของบุคลากร พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การ โดยรวมของแต่ละระดับการศึกษาของบุคลากร ไม่มีความแตกต่างกัน ทำให้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีลักษณะประชากรต่างกันจะมีการรับรู้บรรยากาศองค์การที่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.11)

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซ็นทรัลเมโมเรียลจำแนกตามระดับการศึกษาของบุคลากร

บรรยากาศองค์การ	ระดับการศึกษา				t	p-value
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=66)		ปริญญาตรีหรือสูงกว่า (n=99)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
มาตรฐานการปฏิบัติงานและ						
ความคาดหวัง	3.68	0.44	3.68	0.41	-0.02	0.49
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน						
และความจงรักภักดีของกลุ่ม	3.49	0.6	3.29	0.58	2.12	0.02
ความเสี่ยงและการรับความ						
เสี่ยงในงาน	3.46	0.44	3.36	0.45	1.4	0.08
ความอบอุ่น	3.39	0.64	3.38	0.63	0.16	0.44
การสนับสนุน	3.25	0.58	3.26	0.51	-0.06	0.48
ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.16	0.4	3.06	0.43	1.52	0.07
โครงสร้างองค์การ	3.14	0.5	3.11	0.51	0.39	0.35
ความขัดแย้งและความอคทน						
ต่อความขัดแย้ง	2.96	0.45	2.89	0.44	1.04	0.15
การให้รางวัลและการลงโทษ	2.92	0.6	2.92	0.54	0.03	0.49
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	3.26	0.36	3.23	0.35	0.55	0.29

เมื่อเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งมีการแบ่งเป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี และกลุ่มที่ปฏิบัติงานมากกว่า 1 ปี พบว่า ค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การโดยรวมไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่มและด้านความอบอุ่น มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p$ -value = 0.02 และ 0.03 ตามลำดับ) ส่วนบรรยากาศองค์การด้านอื่น ๆ ไม่มีแตกต่างกันเมื่อระดับการศึกษาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซ็นทรัลเมโมเรียลจําแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานของบุคลากร

บรรยากาศองค์การ	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน				t	p-value
	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี		มากกว่า 1 ปี			
	(n=62)		(n=103)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
มาตรฐานการปฏิบัติงานและ						
ความคาดหวัง	3.66	0.40	3.69	0.44	-0.51	0.31
ความอบอุ่น	3.51	0.58	3.31	0.65	2.04	0.02
ความเสียงและการรับความ						
เสียงในงาน	3.40	0.47	3.39	0.44	0.12	0.45
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน						
และความจงรักภักดีของกลุ่ม	3.25	0.68	3.44	0.53	-1.95	0.03
การสนับสนุน	3.19	0.60	3.29	0.50	-1.25	0.11
ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.15	0.46	3.07	0.40	1.14	0.13
โครงสร้างองค์การ	3.12	0.51	3.13	0.50	-0.12	0.45
การให้รางวัลและการลงโทษ	2.93	0.58	2.92	0.56	0.17	0.43
ความขัดแย้งและความอคทน						
ต่อความขัดแย้ง	2.89	0.48	2.94	0.42	-0.70	0.24
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	3.24	0.37	3.25	0.34	-0.10	0.46

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การแบ่งตามกลุ่มอายุ ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่มอายุคือ อายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี อายุ 26 – 35 ปี และ อายุ 36 ปีขึ้นไป พบว่า ค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $p\text{-value} = 0.02$ ) แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การในด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง และด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความ รับผิดชอบของบุคลากร ด้านความอบอุ่น ด้านรวมและด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่มมีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซ็นทรัลเมโมเรียลจำแนกตามกลุ่มอายุของบุคลากร

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความ	df	SS	MS	F-test	p-value
โครงสร้างองค์การ	ระหว่าง	2	2.81	1.41	5.84	<0.001
	ภายในกลุ่ม	162	39.00	0.24		
	รวม	164	41.82			
ความรับผิดชอบต่อของบุคลากร	ระหว่าง	2	3.09	1.55	9.53	<0.001
	ภายในกลุ่ม	162	26.29	0.16		
	รวม	164	29.39			
ความอบอุ่น	ระหว่าง	2	3.20	1.60	4.14	0.02
	ภายในกลุ่ม	162	62.56	0.39		
	รวม	164	65.76			
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม	ระหว่าง	2	2.49	1.24	3.62	0.03
	ภายในกลุ่ม	162	55.71	0.34		
	รวม	164	58.20			
การให้รางวัลและการลงโทษ	ระหว่าง	2	0.66	0.33	1.05	0.35
	ภายในกลุ่ม	162	51.07	0.32		
	รวม	164	51.73			
ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน	ระหว่าง	2	0.91	0.45	2.28	0.11
	ภายในกลุ่ม	162	32.29	0.20		
	รวม	164	33.20			

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความ	df	SS	MS	F-test	p-value
การสนับสนุน	ระหว่าง	2	0.63	0.32	1.09	0.34
	ภายในกลุ่ม	162	46.99	0.29		
	รวม	164	47.62			
มาตรฐานการปฏิบัติงานและ ความคาดหวัง	ระหว่าง	2	0.14	0.07	0.40	0.67
	ภายในกลุ่ม	162	28.83	0.18		
	รวม	164	28.98			
ความขัดแย้งและความอดทน ต่อความขัดแย้ง	ระหว่าง	2	0.62	0.31	1.58	0.21
	ภายในกลุ่ม	162	31.78	0.20		
	รวม	164	32.40			
บรรยากาศองค์การโดยรวม	ระหว่าง	2	1.02	0.51	4.30	0.02
	ภายในกลุ่ม	162	19.20	0.12		
	รวม	164	20.22			

จากผลการวิจัยข้างต้น พบว่าค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การรวมทั้งหมด 5 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านความอบอุ่น ด้านรวมและด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. (Least significant difference) ซึ่งผลการวิเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

บรรยากาศองค์การโดยรวม พบว่า บุคลากรอายุน้อยกว่า 26 ปี กับอายุมากกว่า 35 ปี และอายุ 26-35 ปีกับอายุมากกว่า 35 ปีมีค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การ โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรอายุน้อยกว่า 26 ปีกับอายุ 26-35 ปีมีค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} = 0.01$ )

บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ พบว่า บุคลากรอายุน้อยกว่า 26 ปี และอายุมากกว่า 35 ปีมีค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรอายุน้อยกว่า 26 ปีกับอายุ 26-35 ปี และอายุ 26-35 ปีกับอายุมากกว่า 35 ปีมีค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} \leq 0.001$  และ  $0.01$  ตามลำดับ)

บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากร พบว่า บุคลากรอายุ 26-35 ปี และอายุมากกว่า 35 ปีมีค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากร

ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรอายุน้อยกว่า 26 ปีกับอายุ 26-35 ปี และอายุน้อยกว่า 26 ปีกับอายุมากกว่า 35 ปี มีค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} \leq 0.001$  และ  $0.01$  ตามลำดับ)

บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่น พบว่า บุคลากรอายุ 26-35 ปี และอายุมากกว่า 35 ปีมีค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรอายุน้อยกว่า 26 ปีกับอายุ 26-35 ปี และน้อยกว่า 26 ปีกับอายุมากกว่า 35 ปีมีค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} = 0.02$  และ  $0.01$  ตามลำดับ)

บรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม พบว่า บุคลากรอายุน้อยกว่า 26 ปี และอายุมากกว่า 35 ปีมีค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่มไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรอายุน้อยกว่า 26 ปีกับอายุ 26-35 ปี และอายุ 26-35 ปีกับอายุมากกว่า 35 ปีมีค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} = 0.02$  และ  $0.05$  ตามลำดับ) (ตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การเป็นรายคู่ ตามอายุของบุคลากร โดยวิธี LSD

บรรยากาศองค์การ	อายุ	$\bar{X}$	อายุ		
			น้อยกว่า26ปี	26-35ปี	มากกว่า35ปี
โครงสร้างองค์การ	น้อยกว่า26ปี	3.23	-	0.25**	-0.03
	26-35ปี	2.98		-	-0.28**
	มากกว่า35ปี	3.26			-
ความรับผิดชอบต่อของบุคลากร	น้อยกว่า26ปี	3.29	-	0.31**	0.23**
	26-35ปี	2.98		-	-0.08
	มากกว่า35ปี	3.06			-
ความอบอุ่น	น้อยกว่า26ปี	3.57	-	0.26*	0.35**
	26-35ปี	3.32		-	0.09
	มากกว่า35ปี	3.22			-

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การเป็นรายคู่ ตามอายุของบุคลากร โดยวิธี LSD

บรรยากาศองค์การ	อายุ	$\bar{X}$	อายุ		
			น้อยกว่า26ปี	26-35ปี	มากกว่า35ปี
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความจงรักภักดีของกลุ่ม	น้อยกว่า26ปี	3.49	-	0.25**	0.01
	26-35ปี	3.24		-	-0.24*
	มากกว่า35ปี	3.48			-
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	น้อยกว่า26ปี	3.33	-	0.17**	0.04
	26-35ปี	3.16		-	-0.13
	มากกว่า35ปี	3.29			-

หมายเหตุ : \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การ โดยรวมและในแต่ละด้านของบุคลากร ตามสถานภาพสมรส คือ โสด สมรส และ หม้าย/หย่าร้าง/แยก พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรส ต่างกันมีการประเมินบรรยากาศองค์การ โดยรวมและในแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซ็นทรัลเมโมเรียลแยกตามสถานภาพสมรสของบุคลากร

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความ	df	SS	MS	F-test	p-value
โครงสร้างองค์การ	ระหว่าง	2	0.61	0.30	1.19	0.31
	ภายในกลุ่ม	162	41.21	0.25		
	รวม	164	41.82			
ความรับผิดชอบของบุคลากร	ระหว่าง	2	0.73	0.37	2.07	0.13
	ภายในกลุ่ม	162	28.65	0.18		
	รวม	164	29.39			
การให้รางวัลและการลงโทษ	ระหว่าง	2	0.75	0.38	1.19	0.31
	ภายในกลุ่ม	162	50.98	0.31		
	รวม	164	51.73			

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความ	df	SS	MS	F-test	p-value
ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน	ระหว่าง	2	0.79	0.40	1.98	0.14
	ภายในกลุ่ม	162	32.41	0.20		
	รวม	164	33.20			
ความอบอุ่น	ระหว่าง	2	1.28	0.64	1.61	0.20
	ภายในกลุ่ม	162	64.48	0.40		
	รวม	164	65.76			
การสนับสนุน	ระหว่าง	2	0.29	0.14	0.49	0.61
	ภายในกลุ่ม	162	47.34	0.29		
	รวม	164	47.62			
มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	ระหว่าง	2	0.61	0.30	1.74	0.18
	ภายในกลุ่ม	162	28.37	0.18		
	รวม	164	28.98			
ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง	ระหว่าง	2	0.13	0.06	0.32	0.72
	ภายในกลุ่ม	162	32.27	0.20		
	รวม	164	32.40			
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม	ระหว่าง	2	0.58	0.29	0.81	0.45
	ภายในกลุ่ม	162	57.62	0.36		
	รวม	164	58.20			
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	ระหว่าง	2	0.29	0.15	1.20	0.31
	ภายในกลุ่ม	162	19.92	0.12		
	รวม	164	20.22			

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การ ในแต่ละด้านและ โดยรวมของบุคลากร แยกตามตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ บุคลากรฝ่ายแพทย์ บุคลากรฝ่ายพยาบาล และบุคลากรฝ่ายบริหาร พบว่า บรรยากาศองค์การในด้าน โครงสร้างองค์การ ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง และ โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p$ -value = 0.01, <0.001, 0.01, 0.02 และ 0.02 ตามลำดับ) บุคลากรที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานต่างกันมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การในด้านการสนับสนุน ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความอบอุ่น และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่มพบว่า ไม่มี ความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ตารางที่ 4.16)



ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซ็นทรัลเม โมเรียลแยกตามตำแหน่ง  
ในการปฏิบัติงาน

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความ	df	SS	MS	F-test	p-value
โครงสร้างองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.51	1.26	5.18	0.01
	ภายในกลุ่ม	162	39.30	0.24		
	รวม	164	41.82			
ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	3.13	1.57	8.44	<0.001
	ภายในกลุ่ม	162	30.07	0.19		
	รวม	164	33.20			
มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	ระหว่างกลุ่ม	2	1.64	0.82	4.86	0.01
	ภายในกลุ่ม	162	27.33	0.17		
	รวม	164	28.98			
ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	2	1.52	0.76	3.98	0.02
	ภายในกลุ่ม	162	30.88	0.19		
	รวม	164	32.40			
การสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.68	0.84	2.95	0.05
	ภายในกลุ่ม	162	45.95	0.28		
	รวม	164	47.62			
ความรับผิดชอบของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.38	0.19	1.06	0.35
	ภายในกลุ่ม	162	29.01	0.18		
	รวม	164	29.39			
การให้รางวัลและการลงโทษ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.85	0.43	1.36	0.26
	ภายในกลุ่ม	162	50.87	0.31		
	รวม	164	51.73			
ความอบอุ่น	ระหว่างกลุ่ม	2	0.18	0.09	0.22	0.80
	ภายในกลุ่ม	162	65.58	0.40		
	รวม	164	65.76			
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.98	0.49	1.39	0.25
	ภายในกลุ่ม	162	57.22	0.35		
	รวม	164	58.20			
บรรยากาศองค์การโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.99	0.49	4.16	0.02
	ภายในกลุ่ม	162	19.23	0.12		
	รวม	164	20.22			

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานต่างกัน ประเมินว่าบรรยากาศองค์การ 5 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง และโดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. (Least significant difference) ซึ่งผลการวิเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ พบว่า บุคลากรฝ่ายพยาบาลกับบุคลากรฝ่ายบริหาร ประเมินบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนบุคลากรฝ่ายแพทย์กับบุคลากรฝ่ายพยาบาล และบุคลากรฝ่ายแพทย์ กับบุคลากรฝ่ายบริหาร ประเมินบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} \leq 0.001$  และ  $0.01$  ตามลำดับ)

บรรยากาศองค์การด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน พบว่า บุคลากรฝ่ายพยาบาลกับบุคลากรฝ่ายบริหาร ประเมินบรรยากาศองค์การด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนบุคลากรฝ่ายแพทย์กับบุคลากรฝ่ายพยาบาล และบุคลากรฝ่ายแพทย์กับบุคลากรฝ่ายบริหาร ประเมินบรรยากาศองค์การด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} \leq 0.001$  และ  $\leq 0.001$  ตามลำดับ)

บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรฝ่ายพยาบาลกับบุคลากรฝ่ายบริหาร ประเมินบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนบุคลากรฝ่ายแพทย์กับบุคลากรฝ่ายพยาบาล และบุคลากรฝ่ายแพทย์กับบุคลากรฝ่ายบริหาร ประเมินบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} \leq 0.001$  และ  $0.04$  ตามลำดับ)

บรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง พบว่า บุคลากรฝ่ายแพทย์กับบุคลากรฝ่ายพยาบาล และบุคลากรฝ่ายพยาบาลกับบุคลากรฝ่ายบริหาร ประเมินบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนบุคลากรฝ่ายแพทย์กับบุคลากรฝ่ายบริหาร ประเมินบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} = 0.01$ )

บรรยากาศองค์การโดยรวม พบว่า บุคลากรฝ่ายพยาบาลกับบุคลากรฝ่ายบริหาร ประเมินบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ส่วนบุคลากรฝ่ายแพทยกับบุคลากรฝ่ายพยาบาล และบุคลากรฝ่ายแพทยกับบุคลากรฝ่ายบริหาร ประเมินบรรยากาศองค์การ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} \leq 0.001$  และ  $0.03$  ตามลำดับ) (ตารางที่ 4.17)

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การเป็นรายคู่ แยกตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยวิธี LSD.

บรรยากาศองค์การ	ตำแหน่ง	$\bar{X}$	ตำแหน่ง		
			บุคลากรฝ่าย แพทย	บุคลากรฝ่าย พยาบาล	บุคลากรฝ่าย บริหาร
โครงสร้างองค์การ	บุคลากรฝ่ายแพทย	2.87	-	-0.33**	-0.28**
	บุคลากรฝ่ายพยาบาล	3.20		-	0.05
	บุคลากรฝ่ายบริหาร	3.15			-
ความเสี่ยงและการรับ ความเสี่ยงในงาน	บุคลากรฝ่ายแพทย	3.13	-	-0.27**	-0.41**
	บุคลากรฝ่ายพยาบาล	3.40		-	-0.13
	บุคลากรฝ่ายบริหาร	3.54			-
มาตรฐานการปฏิบัติ งานและความคาดหวัง	บุคลากรฝ่ายแพทย	3.48	-	-0.27**	-0.20*
	บุคลากรฝ่ายพยาบาล	3.75		-	0.08
	บุคลากรฝ่ายบริหาร	3.68			-
ความขัดแย้งและความ อดทนต่อความขัดแย้ง	บุคลากรฝ่ายแพทย	2.74	-	-0.17	-0.28**
	บุคลากรฝ่ายพยาบาล	2.92		-	-0.11
	บุคลากรฝ่ายบริหาร	3.02			-
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	บุคลากรฝ่ายแพทย	3.08	-	-0.21**	-0.18*
	บุคลากรฝ่ายพยาบาล	3.29		-	0.03
	บุคลากรฝ่ายบริหาร	3.26			-

หมายเหตุ : \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การ โดยรวมทุกด้านและในแต่ละด้านของแต่ละโรงพยาบาลที่มีขนาดองค์การต่างกัน พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การ โดยรวมของ

องค์การทั้งสองขนาดไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การ ในแต่ละด้านขององค์การทั้งสองขนาดไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จากผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การจำแนกตามขนาดองค์การที่ว่าค่าเฉลี่ยคะแนนบรรยากาศองค์การของแต่ละขนาดองค์การไม่มีความแตกต่างกัน ทำให้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีขนาดองค์การต่างกันจะมีการรับรู้บรรยากาศองค์การที่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.18)

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาลเซ็นทรัล เม โมเรียลจำแนกตามขนาดองค์การ

บรรยากาศองค์การ	ขนาดองค์การ				t	p-value
	ขนาดใหญ่ (n=130)		ขนาดเล็ก (n=35)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
มาตรฐานการปฏิบัติงานและ						
ความคาดหวัง	3.67	0.42	3.71	0.43	-0.53	0.59
ความเสี่ยงและการรับความ						
เสี่ยงในงาน	3.39	0.47	3.43	0.35	-0.46	0.65
ความอบอุ่น	3.37	0.63	3.45	0.64	-0.71	0.48
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน						
และความจงรักภักดีของกลุ่ม	3.34	0.6	3.49	0.55	-1.38	0.17
การสนับสนุน	3.25	0.57	3.28	0.39	-0.32	0.75
โครงสร้างองค์การ	3.09	0.51	3.25	0.49	-1.66	0.10
ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.08	0.4	3.16	0.51	-0.98	0.33
ความขัดแย้งและความอคทน						
ต่อความขัดแย้ง	2.92	0.44	2.91	0.45	0.06	0.95
การให้รางวัลและการลงโทษ	2.89	0.57	3.04	0.50	-1.4	0.16
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	3.22	0.36	3.32	0.33	-1.37	0.17

### ส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะของบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล

จากคำถามปลายเปิดในแบบสอบถาม ที่สอบถามบุคลากร โรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล ทั้ง 2 สาขา รวม 165 คน ผู้วิจัยนำมาสรุปประเด็นปัญหาบรรยากาศองค์การใน โรงพยาบาล 9 ด้าน พบว่า มีปัญหาด้านต่าง ๆ คือ ด้านโครงสร้างขององค์การร้อยละ 21.21 ด้าน ความรับผิดชอบของบุคลากรร้อยละ 55.15 ด้านการให้รางวัลและการลงโทษร้อยละ 43.03 ด้าน ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงานร้อยละ 30.30 ด้านความอบอุ่นร้อยละ 21.21 ด้านการ สนับสนุนร้อยละ 24.84 ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังร้อยละ 26.06 ด้านความ ซัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้งร้อยละ 28.48 และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและ ความจงรักภักดีของกลุ่มร้อยละ 23.63 โดยมีรายละเอียดของปัญหาแต่ละด้านดังนี้

3.1 ด้านโครงสร้างขององค์การ จากการตอบปัญหาในด้านโครงสร้างขององค์การ พบว่า บุคลากรของโรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล มีปัญหาที่คล้ายคลึงกัน โดยรวมแล้วมีบุคลากร ที่ให้ปัญหาด้านโครงสร้างองค์การจำนวน 35 คนจากจำนวนบุคลากร 165 คน คิดเป็นร้อยละ 21.21 แบ่งเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่จำนวน 26 คน และขนาดเล็กจำนวน 9 คน หากแบ่งตามปัญหา แล้วพบว่า ปัญหาการจัดโครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจนและไม่เหมาะสม สับสนในการปฏิบัติและ สายงาน มีมากถึง 20 คน ส่วนปัญหาการกำหนดทิศทางการบริหารไม่ชัดเจน มีจำนวน 5 คน ปัญหาการไม่ทราบโครงสร้างที่แท้จริง มีจำนวน 4 คน ปัญหาการไม่มีการกระจายอำนาจการ บริหาร ไม่มีผู้บังคับบัญชาคอยชี้แนะกับปัญหาที่เกิดขึ้น และไม่ค่อยมีการประสานงานระหว่างสาย งานที่เกี่ยวข้อง มีจำนวน 3 คน 2 คน และ 1 คนตามลำดับซึ่งมีเฉพาะองค์การขนาดใหญ่เท่านั้น (ตารางที่ 4.19)

ตารางที่ 4.19 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาศองค์การในด้านโครงสร้างขององค์การจำแนกตามขนาด  
องค์การ

ปัญหาด้านโครงสร้างขององค์การ	ขนาดองค์การ		
	ขนาดใหญ่ (n=130)	ขนาดเล็ก (n=35)	รวม (ร้อยละ) (n=165)
การจัดโครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจนและไม่เหมาะสม			
สับสนในการปฏิบัติและสายงาน	14	6	20 (12.12)
กำหนดทิศทางการบริหารไม่ชัดเจน	4	1	5 (3.03)
ไม่ทราบโครงสร้างที่แท้จริง	2	2	4 (2.42)
ไม่มีการกระจายอำนาจการบริหาร	3	0	3 (1.82)
ไม่มีผู้บังคับบัญชาคอยชี้แนะกับปัญหาที่เกิดขึ้น	2	0	2 (1.21)
ไม่ค่อยมีการประสานงานระหว่างสายงานที่เกี่ยวข้อง	1	0	1 (0.61)
รวม (คน)	26	9	35 (21.21)

3.2 ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร มีบุคลากรเสนอปัญหาด้านความรับผิดชอบของบุคลากรจำนวน 91 คน จาก 165 คน คิดเป็นร้อยละ 55.15 โดยมีปัญหาเรื่องบุคลากรบางคนไม่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่มากที่สุดจำนวน 38 คน รองลงมาเป็นปัญหาการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานไม่ชัดเจน จำนวน 22 คน ส่วนปัญหาการจัดอัตราค่าจ้างไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ มีเพียงองค์การขนาดใหญ่เท่านั้น จำนวน 18 คน และปัญหาการไม่มีการติดตามและประเมินผลของผู้บังคับบัญชา มี 6 คน ปัญหาบุคลากรไม่มีใจรักในงานที่รับผิดชอบ ไม่มีการประสานงานกันในแต่ละแผนก ทำงานผิดพลาดไม่ต่อเนื่องกับงานที่ทำและพนักงานเข้าออกบ่อยมากปัญหาละ 2 คนตามลำดับ ส่วนปัญหาไม่มีการให้โอกาสในการ ตัดสินใจและเสนอความคิดเห็นในเรื่องงานที่ทำ มีเพียง 1 คนเท่านั้น (ตารางที่ 4.20)

ตารางที่ 4.20 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาศองค์การในด้านความรับผิดชอบของบุคลากรจำแนกตามขนาดองค์การ

ปัญหาด้านความรับผิดชอบของบุคลากร	ขนาดองค์การ		
	ขนาดใหญ่ (n=130)	ขนาดเล็ก (n=35)	รวม (ร้อยละ) (n=165)
บุคลากรบางคนไม่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่กำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ไม่ชัดเจน	26	12	38 (23.03)
การจัดอัตราค่าจ้าง ไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ	18	0	18 (10.91)
ไม่มีการติดตามและประเมินผลของผู้บังคับบัญชา	4	2	6 (3.64)
บุคลากร ไม่มีใจรักในงานที่รับผิดชอบ	2	0	2 (1.21)
ไม่มีการประสานงานกันในแต่ละแผนก	2	0	2 (1.21)
ทำงานผิดพลาดไม่ต่อเนื่องกับงานที่ทำ พนักงานเข้าออกบ่อยมาก	2	0	2 (1.21)
ไม่มีการให้โอกาสในการตัดสินใจและเสนอความคิดเห็นในเรื่องงานที่ทำ	1	0	1 (0.61)
รวม (คน)	71	20	91 (55.15)

3.3 ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ มีบุคลากรเสนอปัญหาด้านการให้รางวัลและการลงโทษ 71 คน จากบุคลากร 165 คน คิดเป็นร้อยละ 43.03 โดยมีปัญหาเรื่องไม่มีการให้รางวัลหรือโบนัสแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ทั้งสององค์การ จำนวน 40 คน และปัญหาการไม่มีแนวทางปฏิบัติที่เหมือนกัน ไม่ยุติธรรมและไม่มีความถี่ที่แน่นอนในการพิจารณาด้านรางวัลและการลงโทษ 22 คน ส่วนเรื่องอัตราเงินเดือนต่ำกว่ามาตรฐานกรมแรงงาน ทำให้ไม่มีกำลังใจในการทำงาน มีเพียงโรงพยาบาลขนาดใหญ่เท่านั้นที่มีจำนวน 7 คน และปัญหาการไม่ทราบถึงมีการให้รางวัล และการลงโทษของบุคลากร มีจำนวน 2 คน เท่านั้น (ตารางที่ 4.21)

ตารางที่ 4.21 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาองค์การในด้านการให้รางวัลและการลงโทษจำแนกตามขนาดองค์การ

ปัญหาด้านการให้รางวัลและการลงโทษ	ขนาดองค์การ		
	ขนาดใหญ่ (n=130)	ขนาดเล็ก (n=35)	รวม (ร้อยละ) (n=165)
ไม่มีการให้รางวัลหรือ โบนัสแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี	31	9	40 (24.24)
ไม่มีแนวทางปฏิบัติที่เหมือนกัน ไม่มีความยุติธรรม และกฎเกณฑ์ที่แน่นอนในการพิจารณาคำร้องขอรางวัลและการลงโทษ	13	9	22 (13.33)
อัตราเงินเดือนต่ำกว่ามาตรฐานกรมแรงงานทำให้ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน	7	0	7 (4.24)
ไม่ทราบถึงมีการให้รางวัล และการลงโทษของบุคลากร	2	0	2 (1.21)
รวม (คน)	53	18	71 (43.03)

3.4 ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน มีบุคลากรเสนอปัญหาด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงานทั้งหมด 50 คน จากจำนวนบุคลากร 165 คน คิดเป็นร้อยละ 30.30 แบ่งตามองค์การขนาดใหญ่ มีจำนวน 37 คน และองค์การขนาดเล็กมีจำนวน 13 คน หากแบ่งตามปัญหาที่มีมากที่สุดในด้านนี้คือเรื่องการขาดบุคลากรที่มีความชำนาญและประสบการณ์ จึงมีความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงานมากถึง 12 คน รองลงมาคือเรื่องอัตราค่าจ้างในแต่ละแผนกไม่พอ อัตราค่าจ้างน้อยทำให้ความเสี่ยงยิ่งมาก จำนวน 11 คน ส่วนเรื่องไม่มีความปลอดภัยในด้านชีวิตและการดำเนินเงิน ซึ่งเป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่ง จำนวน 10 คน และปัญหาอุปกรณ์เก่า ชำรุด มีจำนวนน้อย เสี่ยงต่อการปฏิบัติงาน มีจำนวน 8 คน ปัญหาไม่มีระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีและครอบคลุมทุกด้าน จำนวน 5 คนและปัญหาการทำงานไม่มีระบบวางแผนจัดการที่ดี ทำให้มีความเสี่ยงสูง มีเพียงองค์การขนาดใหญ่เท่านั้นที่มี จำนวน 4 คน (ตารางที่ 4.22)



ตารางที่ 4.22 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยายกาของค์การในด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน  
จำแนกตามขนาดของค์การ

ปัญหาด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน	ขนาดของค์การ		
	ขนาดใหญ่ (n=130)	ขนาดเล็ก (n=35)	รวม (ร้อยละ) (n=165)
ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญและประสบการณ์ จึงมีความเสี่ยงมาก	7	5	12 (7.27)
อัตรากำลังในแต่ละแผนกไม่พอ อัตรากำลังน้อย ความเสี่ยงยิ่งมาก	10	1	11 (6.67)
มีความเสี่ยงความปลอดภัยในด้านชีวิตและการด้านเงิน	5	5	10 (6.06)
อุปกรณ์เก่า ชำรุด มีจำนวนน้อย เสี่ยงต่อการปฏิบัติงาน	7	1	8 (4.85)
ไม่มีระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีและครอบคลุม	4	1	5 (3.03)
การทำงาน ไม่มีระบบวางแผนจัดการที่ดี ทำให้มีความเสี่ยงสูง	4	0	4 (2.42)
รวม (คน)	37	13	50 (30.30)

3.5 ด้านความอบอุ่น มีบุคลากรเสนอปัญหาด้านความอบอุ่นจำนวน 35 คน จากจำนวนบุคลากร 165 คน คิดเป็นร้อยละ 21.21 พบว่าโรงพยาบาลขนาดใหญ่มีปัญหาด้านความอบอุ่นมากกว่าองค์การขนาดเล็ก โดยองค์การขนาดใหญ่มีปัญหาด้านความอบอุ่นจำนวน 27 คน องค์การขนาดเล็กมีเพียง 8 คนเท่านั้น หากแบ่งตามสภาพปัญหาแล้วพบว่า ปัญหาไม่มีความอบอุ่นในการทำงาน มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกมากที่สุดมีจำนวน 23 คน รองลงมาเป็นปัญหาไม่มีกิจกรรมที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมร่วมกันทำร่วมกัน จำนวน 6 คน ปัญหาไม่มีหัวหน้าที่ให้การดูแลและให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 4 คน และปัญหาไม่มีความเคารพซึ่งกันและกัน จำนวน 2 คน ซึ่งสามปัญหาสุดท้ายนี้มีเพียงองค์การขนาดเล็กเท่านั้นที่มี (ตารางที่ 4.23)

ตารางที่ 4.23 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาศองค์การในด้านความอบอุ่นจำแนกตามขนาดองค์การ

ปัญหาด้านความอบอุ่น	ขนาดองค์การ		
	ขนาดใหญ่ (n=130)	ขนาดเล็ก (n=35)	รวม (ร้อยละ) (n=165)
ไม่มีความอบอุ่นในการทำงาน มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	17	6	23 (13.94)
ไม่มีกิจกรรมที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมกันทำ	6	0	6 (3.64)
ไม่มีหัวหน้าให้การดูแลและให้คำปรึกษาปัญหา	4	0	4 (2.42)
ไม่มีความเคารพซึ่งกันและกัน	0	2	2 (1.21)
รวม (คน)	27	8	35 (21.21)

3.6 ด้านการสนับสนุน มีบุคลากรเสนอปัญหาด้านการสนับสนุนจำนวน 41 คน จากบุคลากรทั้งหมด 165 คน คิดเป็นร้อยละ 24.84 แบ่งตามขนาดองค์การแล้วพบว่า องค์การขนาดใหญ่มีจำนวน 29 คน และองค์การขนาดเล็กมีจำนวน 12 คน โดยมีปัญหาเรื่องการไม่มีการสนับสนุนช่วยเหลือ ค่าจุนระหว่างบุคลากรที่ทำงานร่วมกันมากที่สุดจำนวน 18 คน รองลงมาคือปัญหาไม่มีการส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ในงานที่ทำ จำนวน 11 คน และปัญหาเรื่องไม่มีการสนับสนุนด้านความรู้ ส่งเสริมการศึกษาเพื่อการทำงานที่ดีขึ้นจำนวน 6 คน และปัญหาสุดท้ายคือบุคลากรขาดความไว้วางใจกัน จำนวน 6 คนเช่นกัน (ตารางที่ 4.24)

ตารางที่ 4.24 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาศองค์การในด้านการสนับสนุนจำแนกตามขนาดองค์การ

ปัญหาด้านการสนับสนุน	ขนาดองค์การ		
	ขนาดใหญ่ (n=130)	ขนาดเล็ก (n=35)	รวม (ร้อยละ) (n=165)
ไม่มีการสนับสนุนช่วยเหลือ ค่าจุนระหว่างบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน	14	4	28 (10.91)
ไม่มีการส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ในงานที่ทำ	8	3	11 (6.67)
ไม่มีการสนับสนุนด้านความรู้ ส่งเสริมการศึกษาเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น	5	1	6 (3.64)
บุคลากรขาดความไว้วางใจกัน	2	4	6 (3.64)
รวม (คน)	29	12	41 (24.85)

3.7 ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง จากการศึกษาปัญหาในด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง พบว่า บุคลากรของโรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ เมโมเรียล ทั้งสองขนาดองค์กรระบุปัญหาด้านนี้จำนวน 43 คน จากบุคลากรทั้งหมด 165 คน คิดเป็นร้อยละ 26.06 โดยแบ่งเป็นปัญหาเรื่องการไม่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมากที่สุด จำนวน 24 คน รองลงมาคือ ปัญหาการไม่เข้าใจระบบการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งมีเฉพาะบุคลากรองค์กรขนาดใหญ่ จำนวน 10 คน ส่วนปัญหาไม่ชี้แจงมาตรฐานแต่ละแผนกให้ทราบ มีจำนวน 6 คนเช่นกัน และปัญหามาตรฐานด้านเครื่องมือ ไม่ทันสมัย มีจำนวน 2 คน และการขาดความพร้อมของบุคลากรทางการแพทย์ ทำให้ไม่มีมาตรฐานเหมือนองค์กรอื่นซึ่งมีเฉพาะองค์กรขนาดเล็กเท่านั้น จำนวน 1 คน (ตารางที่ 4.25)

ตารางที่ 4.25 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาศองค์กรในด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังจำแนกตามขนาดองค์กร

ปัญหาด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	ขนาดองค์กร		
	ขนาดใหญ่ (n=130)	ขนาดเล็ก (n=35)	รวม (ร้อยละ) (n=165)
ไม่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	18	6	24 (14.55)
ไม่เข้าใจระบบการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน	10	0	10 (6.06)
ไม่ชี้แจงมาตรฐานแต่ละแผนกให้ทราบ	6	0	6 (3.64)
มาตรฐานด้านเครื่องมือ ไม่ทันสมัย	2	0	2 (1.21)
ขาดความพร้อมของบุคลากรทางการแพทย์ ทำให้ไม่มีมาตรฐานเหมือนองค์กรอื่น	0	1	1 (0.61)
รวม (คน)	36	7	43 (26.06)

3.8 ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง จากการศึกษาในด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง พบว่า บุคลากรของโรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ เมโมเรียล องค์กรขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีปัญหาด้านนี้ รวม 47 คน จากบุคลากรทั้งหมด 165 คน คิดเป็นร้อยละ 28.48 โดยมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างแผนกและหน่วยงาน ที่เกิดจากการสื่อสารระหว่างกันมากที่สุด จำนวน 27 คน รองลงมาเป็นปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เข้าใจและยอมรับซึ่งกันและกัน จำนวน 12 คน ส่วนปัญหาความคิดเห็นไม่ตรงกันจึงเกิดความขัดแย้ง มีเพียงองค์กร

ขนาดใหญ่เท่านั้นที่มี ซึ่งมีจำนวน 6 คน อย่างไรก็ตามยังมีปัญหาการไม่ทราบสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพียง 1 คน และปัญหาที่มีความแตกต่างด้านตำแหน่งจึงเกิดความขัดแย้งจำนวน 1 คน จากโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียลองค์กรขนาดเล็ก (ตารางที่ 4.26)

ตารางที่ 4.26 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาศองค์กรในด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้งจำแนกตามขนาดองค์กร

ปัญหาด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง	ขนาดองค์กร		
	ขนาดใหญ่ (n=130)	ขนาดเล็ก (n=35)	รวม (ร้อยละ) (n=165)
มีความขัดแย้งระหว่างแผนกและหน่วยงานที่เกิดจากการสื่อสารระหว่างกัน	20	7	27 (16.36)
มีความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เข้าใจและยอมรับซึ่งกันและกัน	7	5	12 (7.27)
ความคิดเห็นไม่ตรงกัน เกิดความขัดแย้ง	6	0	6 (3.64)
ไม่ทราบสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	1	0	1 (0.61)
มีความแตกต่างด้านตำแหน่งจึงเกิดความขัดแย้งง่าย	0	1	1 (0.61)
รวม (คน)	34	13	37 (22.42)

3.9 ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม จากการศึกษาปัญหาในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม พบว่า บุคลากรของโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล องค์กรขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ระบุปัญหานี้จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 23.63 ของบุคลากรทั้งหมด แบ่งเป็นปัญหาเรื่องการไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่สามัคคีกัน ในพนักงานแต่ละระดับ จำนวน 25 คน ปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่เข้าไปในทางเดียวกัน จำนวน 5 คน และปัญหาเจ้าหน้าที่ไม่มีความเสียสละ จำนวน 3 คน ปัญหาไม่มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จำนวน 4 คน และปัญหาพนักงานส่วนใหญ่มองเห็นประโยชน์ส่วนตัว มากกว่าประโยชน์ส่วนรวมที่มีเฉพาะองค์กรขนาดเล็กเท่านั้น จำนวน 2 คน (ตารางที่ 4.27)

ตารางที่ 4.27 จำนวนผู้ตอบปัญหาบรรยากาศองค์การในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่มจำแนกตามขนาดองค์การ

ปัญหาด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม	ขนาดองค์การ		
	ขนาดใหญ่ (n=130)	ขนาดเล็ก (n=35)	รวม (ร้อยละ) (n=165)
ไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่สามัคคีกันใน			
พนักงานแต่ละระดับ	19	6	25 (15.15)
การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่ไปในทางเดียวกัน	5	0	5 (3.03)
เจ้าหน้าที่ไม่มีความเสียสละ	2	1	3 (1.82)
ไม่มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	2	2	4 (2.42)
พนักงานส่วนใหญ่มองเห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่า			
ประโยชน์ส่วนรวม	0	2	2 (1.21)
รวม (คน)	28	11	39 (23.64)

สำหรับข้อเสนอแนะที่บุคลากรของโรงพยาบาลเซ็นทรัล เม โมเรียล ได้เสนอแนะในการพัฒนาบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาล หากแบ่งตามขนาดองค์การแล้วพบว่า องค์การขนาดใหญ่ มีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 112 ข้อ และองค์การขนาดเล็กมีบุคลากรให้ข้อเสนอแนะจำนวน 28 ข้อ รวมทั้งหมดที่ให้ข้อเสนอแนะมีจำนวน 140 ข้อ ซึ่งแต่ละคนสามารถเสนอข้อเสนอแนะได้มากกว่า 1 ข้อ ข้อเสนอแนะที่มีผู้เสนอแนะแก่โรงพยาบาลขนาดใหญ่มากที่สุดคือ ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้ผู้มารับบริการและพนักงานมีความรู้สึกที่ดี รองลงมาคือ ควรจัดอัตรากำลังแต่ละแผนกให้เหมาะสมกับภาระและหน้าที่ และควรปรับขึ้นค่าตอบแทนและเงินเดือนให้แก่พนักงานเพื่อเป็นกำลังใจแก่พนักงาน ส่วนโรงพยาบาลขนาดเล็กมีผู้เสนอแนะเรื่องควรช่วยเหลืองานกัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ทำงานกันเป็นทีมทั้งภายในและภายนอกแผนก และควรกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจนมากที่สุด (ตารางที่ 4.28)

ตารางที่ 4.28 จำนวนผู้ตอบข้อเสนอแนะในการพัฒนาบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซ็นทรัล  
เม โมเรียลจำแนกตามขนาดองค์การ

ข้อเสนอแนะ	ขนาดองค์การ		
	ขนาดใหญ่ (n=130)	ขนาดเล็ก (n=35)	รวม (n=165)
<b>โครงสร้างองค์การ</b>			
ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมต่างๆให้ผู้มารับบริการและพนักงาน มีความรู้สึกที่ดี เช่น อาคารสถานที่ ห้องพัก เป็นต้น	13	4	17
ควรจัดอัตรากำลังแต่ละแผนกให้เหมาะสมกับภาระและหน้าที่	11	0	11
ควรมีการดูแลและจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้เหมาะสมและ เพียงพอกับงาน	5	0	5
<b>ความรับผิดชอบของบุคลากร</b>			
ควรกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้ ชัดเจน	9	5	14
<b>การให้รางวัลและการลงโทษ</b>			
ควรปรับขึ้นค่าตอบแทนและเงินเดือนให้แก่พนักงานเพื่อเป็น กำลังใจแก่พนักงาน	11	3	14
ควรมีการให้รางวัลและการลงโทษต่อผู้กระทำความดีและ ผู้กระทำความผิด	2	2	4
<b>ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม</b>			
ควรสร้างความรู้สึกที่พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รัก/ ผูกพันและมีส่วนร่วมมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ	7	3	10
ควรมีกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ คู่้นเคยกันในหมู่พนักงานเพื่อ จะได้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	3	8
ควรมีการอบรมเกี่ยวกับมารยาทในการทำงาน ให้มีมนุษย สัมพันธ์ที่ดีขึ้น	3	0	3

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ขนาดองค์กร		
	ขนาดใหญ่ (n=130)	ขนาดเล็ก (n=35)	รวม (n=165)
<b>ความอบอุ่น</b>			
ควรช่วยเหลืองานกัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ทำงานกันเป็นทีม ทั้งภายในและภายนอกแผนก	7	5	12
ควรพานักงานใหม่ไปแนะนำตัวต่างแผนก เพื่อสร้างความรู้จักรุ่นเคย	3	0	3
<b>ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน</b>			
ควรลดการเปลี่ยนพนักงานในแต่ละแผนกให้น้อยลง มีความต่อเนื่องในการดำเนินงานและบุคลากรที่รับผิดชอบงาน	3	0	3
ควรลดขั้นตอนการบริหารและการปฏิบัติงานให้น้อยลง	1	0	1
<b>ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง</b>			
บุคลากรควรยอมรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น และการตัดสินใจการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	7	0	7
ผู้บริหารควรมีความจริงใจในการแก้ปัญหา และพัฒนาคุณภาพขององค์กร	6	1	7
<b>การสนับสนุน</b>			
ควรจัดให้มีการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เรื่องของงานอย่างต่อเนื่อง	10	2	12
ควรดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	2	0	2
<b>มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง</b>			
ควรปรับปรุงในเรื่องระบบการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงานมากกว่านี้	3	0	3
ควรเน้นคุณภาพการรักษาของผู้ป่วยให้มากที่สุด	3	0	3
ควรจัดให้มีเวทีการแข่งขันเรื่องของการพัฒนาคุณภาพบริการ	1	0	1
รวม	112	28	140

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ เมโมเรียล ใช้กรอบทฤษฎีบรรยากาศองค์การของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ (1) ศึกษาระดับบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ เมโมเรียล และ (2) เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ เมโมเรียล แยกตามลักษณะทางประชากรด้าน อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน และขนาดองค์การ

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ใช้กลุ่มประชากรที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ เมโมเรียล สาขาที่ 1 จำนวน 130 คน และ โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ เมโมเรียล สาขาที่ 2 จำนวน 35 คน รวมทั้งสิ้น 165 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.93 โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (1) ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรด้านลักษณะทางประชากร (2) บรรยากาศองค์การในโรงพยาบาล และ (3) คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ เมโมเรียล

#### 1. ผลการวิจัย

การวิเคราะห์บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ เมโมเรียล พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ เมโมเรียล โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับบรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับดีมีอยู่ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ ด้านความเสี่ยง และการรับความเสี่ยงในงาน ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่มที่เหลืออีก 2 ด้าน คือ ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร และด้านความขัดแย้ง มีระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับพอใช้



การเปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ โมเรียล แยกตามลักษณะทางประชากรและขนาดองค์การ พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันประเมินว่า บรรยากาศองค์การในด้าน โครงสร้างขององค์การ ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านความอบอุ่น ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่มและบรรยากาศองค์การ โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD (Least significant difference) พบว่า บุคลากรอายุน้อยกว่า 25 ปีกับอายุมากกว่า 35 ปี มีค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้างขององค์การ ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรอายุน้อยกว่า 25 ปีกับอายุ 26-35 ปี และ อายุ 26-35 ปี กับอายุมากกว่า 35 ปี มีค่าเฉลี่ยของคะแนนบรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้างองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบรรยากาศองค์การในด้านอื่น ๆ นั้นบุคลากรที่มีอายุต่างกันประเมินว่าไม่มีความแตกต่างกัน

สำหรับการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การระหว่างเพศนั้น บุคลากรเพศชายและหญิง ประเมินบรรยากาศองค์การ โดยรวมและในแต่ละด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน และบุคลากรที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การ ในแต่ละด้านและบรรยากาศองค์การ โดยรวม ไม่แตกต่างกัน

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันประเมินว่า บรรยากาศองค์การ โดยรวม และบรรยากาศองค์การรายด้านของบุคลากร ในแต่ละระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน มีเพียงด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม ที่มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี และบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 1 ปี ประเมินบรรยากาศองค์การ โดยรวมและในแต่ละด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้นบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม และด้านความอบอุ่น ที่มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บุคลากรที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานต่างกันมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การ ในด้านการสนับสนุน ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ ด้านความอบอุ่น ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่มมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน แต่มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้างขององค์การ ด้านความเลื่อมใสและการรับความเสี่ยงในงาน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความขัดแย้งและความอดทน ต่อความขัดแย้ง และบรรยากาศองค์การ โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ 0.05 และได้ทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD ซึ่งพบว่า บุคลากรฝ่ายพยาบาลกับบุคลากรฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศ องค์การด้าน โครงสร้างขององค์การ ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรฝ่ายแพทย์กับบุคลากรฝ่ายพยาบาล และบุคลากรฝ่ายแพทย์กับบุคลากรฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้างขององค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บุคลากรฝ่ายพยาบาลกับบุคลากรฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านความเสถียรในงาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรฝ่ายแพทย์กับบุคลากรฝ่ายพยาบาล และบุคลากรฝ่ายแพทย์กับบุคลากรฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านความเสถียรในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงานพบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่บุคลากรฝ่ายแพทย์กับบุคลากรฝ่ายพยาบาล และบุคลากรฝ่ายแพทย์กับบุคลากรฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บุคลากรของโรงพยาบาลขนาดใหญ่และขนาดเล็กประเมินว่า บรรยากาศองค์การในแต่ละด้านและ โดยรวมของทั้งสองขนาด ไม่แตกต่างกัน

## 2. การอภิปรายผลการวิจัย

### 2.1 บรรยากาศองค์การด้านต่าง ๆ

**2.1.1 บรรยากาศองค์การโดยรวม** บุคลากรของโรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียล ประเมินบรรยากาศองค์การพบว่า บรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับดีมีอยู่ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเสถียรและการรับความเสี่ยงในงาน ด้านความอบอุ่น ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม ด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การระหว่าง 3.10 - 3.68 ซึ่งค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุดเป็นด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ( $\bar{X} = 3.68$ ,  $S.D. = 0.42$ ) ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าโรงพยาบาลนี้เป็นโรงพยาบาลที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง ส่วนด้านที่เหลืออีก 2 ด้าน คือ ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ มีระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับพอใช้ ที่มีค่าเฉลี่ย 2.92 เท่ากัน แสดงให้เห็นถึง โรงพยาบาลเซนต์รัล เม โมเรียลยังมีความขัดแย้งกันอยู่บ้าง ส่วนการให้รางวัลและการลงโทษก็เช่นกัน แสดงให้เห็นว่ายังไม่ค่อยมีการให้รางวัลและการลงโทษเท่าที่ควร ค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การที่ได้จึงไม่เกิน 3.00 อย่างไรก็ตาม สามารถอภิปรายผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

### 2.1.2 บรรยายการองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง

จากการศึกษาพบว่า ระดับบรรยายการองค์การด้านนี้อยู่ในระดับดี ทั้งโรงพยาบาลขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ทั้งนี้การที่โรงพยาบาลได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9002:1994 เมื่อปี พ.ศ. 2543 และ ISO 9001: 2000 ในปี พ.ศ. 2545 ถึงปัจจุบัน เป็นสิ่งที่สนับสนุนการมีบรรยายการองค์การด้านนี้อยู่ในระดับดี เนื่องจากมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน กระบวนการเริ่มต้นตั้งแต่ผู้ป่วยเข้ารับบริการ จนกระทั่งจำหน่าย มาตรฐานการทำงานต่าง ๆ ได้รับการตรวจสอบจากคณะผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกทุก 3 เดือนและ 6 เดือน เพื่อมีการปรับปรุงพัฒนามาตรฐานการทำงานให้ทันกับวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การกำหนดมาตรฐานขององค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ได้นำมาใช้อย่างกว้างขวาง ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า ([http://www.tisi.go.th/9ky2k/9000\\_2.html](http://www.tisi.go.th/9ky2k/9000_2.html)) หากองค์การมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังที่ดี ลูกค้าพึงพอใจอาจส่งผลต่อบรรยากาศองค์การโดยรวมของโรงพยาบาล

### 2.1.3 บรรยายการองค์การด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน การศึกษา

พบว่าระดับบรรยายการองค์การด้านนี้อยู่ในระดับดี อาจเนื่องจาก โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมักจะเกิดกับการขยายงานใหม่ๆ ที่กำหนดมาจากฝ่ายบริหาร มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกิงสตาล สุทธรวิสรรค์ (2546) ที่พบว่า การที่บรรยายการองค์การด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงานอยู่ในระดับไม่สูง เนื่องจาก ผลของนโยบายใหม่ๆ เช่น นโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าทำให้โรงพยาบาลต้องมีการประหยัดทรัพยากรในการบริหาร นอกจากนี้อาจเนื่องมาจากโรงพยาบาลได้มีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งการบริหารความเสี่ยงเป็นหัวข้อหนึ่งที่ต้องมีการจัดการอย่างเป็นรูปธรรม

### 2.1.4 บรรยายการองค์การด้านความอบอุ่น การศึกษาพบว่าระดับบรรยายการ

องค์การด้านนี้อยู่ในระดับดี ทั้งโรงพยาบาลขนาดใหญ่และขนาดเล็ก อาจเนื่องจาก โรงพยาบาลจะมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ต่อกันในแต่ละฝ่าย ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร มีการจัดกิจกรรมด้านวิชาการ การสังสรรค์รื่นเริงประจำปี การออกหน่วยตรวจสุขภาพเคลื่อนที่ และมีการจัดกีฬาระหว่างหน่วยงานก่อให้เกิดความอบอุ่นในองค์กรขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกิงสตาล สุทธรวิสรรค์ (2546) ที่ศึกษาเรื่องบรรยายการองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชรที่มีระดับบรรยายการองค์การด้านความอบอุ่นอยู่ในระดับดี โรงพยาบาลมีลักษณะการทำงานทั้งที่เป็น

ทางการและไม่เป็นทางการ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความเป็นกันเอง มีบรรยากาศของความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน เกิดความอบอุ่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน

**2.1.5 บรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม** การศึกษาพบว่าระดับบรรยากาศองค์การด้านนี้อยู่ในระดับดี ทั้งโรงพยาบาลขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ซึ่งจะเห็นได้ว่า การที่โรงพยาบาลได้รับรองมาตรฐาน ISO 9002:1994 เมื่อปี พ.ศ. 2543 และ ISO 9001:2000 ในปี พ.ศ. 2545 ถึงปัจจุบัน เป็นสิ่งที่มีผลต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดการร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรเพิ่มขึ้นบุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงพยาบาล และมีส่วนช่วยให้โรงพยาบาลได้รับการรับรองดังกล่าว สอดคล้องกับบทความของ ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (<http://library.uru.ac.th/webdb/images/QualityMan.htm>) ที่กล่าวถึงคุณภาพมาตรฐานต่างๆ ว่า ทุกสังคม ทุกองค์กร ทุกชุมชน ทุกคน ทุกกิจกรรม ทุกกระบวนการ และทุกระบบล้วนต้องการ “คุณภาพ” เพราะคุณภาพคือความพึงพอใจของผู้รับบริการ คุณภาพคือความอยู่รอด คุณภาพคือความก้าวหน้า คุณภาพคือตัวชี้วัด ความสำเร็จ ฯลฯ สังคมที่มีคุณภาพเป็นสังคมที่มีความกินคืออยู่ดี เอื้ออาทรและเกื้อกูลกัน มีระบบเศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา และวัฒนธรรมที่ดีองค์กรที่มีคุณภาพเป็นองค์กรที่มีสมาชิกหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

**2.1.6 บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุน** การศึกษาพบว่าระดับบรรยากาศองค์การด้านนี้อยู่ในระดับดี ทั้งโรงพยาบาลขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ซึ่งจะเห็นได้จาก นโยบายของโรงพยาบาลที่ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่ มีอิสระในการคิดและปฏิบัติ และเนื่องจากการพัฒนาองค์การเกี่ยวกับการให้บริการสู่ความเป็นเลิศในการทำ HA (Hospital Accreditation) ให้ได้ใน พ.ศ. 2549 ทำให้เกิดผลดี ช่วยกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทศนคติที่ดีในการร่วมมือ ใฝ่หาใจ เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กร แต่ก็มีบุคลากรบางส่วนระบุปัญหาด้านการสนับสนุนว่า ไม่มีการสนับสนุน ช่วยเหลือ คำจูงระหว่างบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน ไม่มีการส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ในงานที่ทำ ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวขัดกับกิจกรรมที่โรงพยาบาลทำอยู่ ผู้วิจัยจึงได้สันนิษฐานว่าอาจเป็นบุคลากรบางกลุ่มเท่านั้นที่ไม่ได้มีส่วนร่วม โดยอาจเป็นบุคลากรที่อยู่ในส่วนของบุคลากรสนับสนุน เช่น แม่บ้าน ยานยนต์เป็นต้น อีกทั้งยังมีปัญหาที่ไม่มีการสนับสนุนด้านความรู้ ส่งเสริมการศึกษาเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกังสาด สุทรวีร์สรรค์ (2546) ที่พบว่า บุคลากรของโรงพยาบาลกำแพงเพชรได้รับการสนับสนุน สวัสดิการต่างๆ ยังไม่ยุติธรรม โดยการสนับสนุนต่าง ๆ มีน้อย โดยเฉพาะขาดอิสระในการเลือกศึกษา เป็นต้น

**2.1.7 บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างขององค์การ** การศึกษาพบว่าระดับบรรยากาศองค์การด้านนี้อยู่ในระดับดี ทั้งโรงพยาบาลขนาดใหญ่และขนาดเล็ก จากค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้างจะเห็นได้ว่า โรงพยาบาลขนาดใหญ่มีค่าใกล้เคียงกับระดับพอใช้มาก ซึ่งอาจเนื่องมาจากโครงสร้างของโรงพยาบาลขนาดใหญ่มีความซับซ้อนกว่าองค์การขนาดเล็ก สอดคล้องกับการศึกษา ข้อมูลที่ได้จากปัญหาบรรยากาศองค์การในด้านนี้มีบุคลากรร้อยละ 21.21 ระบุว่ามีปัญหาโครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจนและเหมาะสม สับสนในการปฏิบัติงาน โครงสร้างกับการปฏิบัติไม่ตรงกัน ทิศทางการบริหารกำหนดไม่ชัดเจน รวมถึงบุคลากรไม่ทราบ โครงสร้างองค์การที่แท้จริง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุพิศ ประสพศิลป์ (2540) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ โดยพบว่า โครงสร้างขององค์การเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ โครงสร้างขององค์การด้านผู้บริหารหรือผู้นำ ที่จะช่วยเสริมสร้างการทำงาน ขององค์การประสบผลสำเร็จ

**2.1.8 บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากร** การศึกษาพบว่าระดับบรรยากาศองค์การด้านนี้อยู่ในระดับดี ทั้งโรงพยาบาลขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ซึ่งจากค่าเฉลี่ยดังกล่าว มีค่าเฉลี่ยที่เข้าใกล้ระดับบรรยากาศพอใช้ ทั้งนี้จากการสอบถามบุคลากรพบว่าบุคลากรประมาณร้อยละ 55.15 ที่ระบุว่ามีความรับผิดชอบของบุคลากร เช่น บุคลากรไม่มีความรับผิดชอบค่อนหน้า ที่อีกทั้งระบุว่ากำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานไม่ชัดเจน การจัดอัตราค่าจ้างไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ ไม่มีการติดตามและประเมินผลของผู้บังคับบัญชา และบุคลากรไม่มีใจรักในงานที่รับผิดชอบ

**2.1.9 บรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง** การศึกษาพบว่าระดับบรรยากาศองค์การด้านนี้อยู่ในระดับพอใช้ ในโรงพยาบาลทั้งสองขนาด แสดงให้เห็นว่า โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ โมเรียลมีบรรยากาศขององค์การที่ยังมีความขัดแย้งกัน อาจเนื่องจากโรงพยาบาลมีบุคลากรหลายระดับ และมีความแตกต่างกันทั้งในด้านตำแหน่ง หน้าที่ การศึกษา อายุ ทัศนคติและความรับผิดชอบ ดังนั้นการที่คนหนุ่มมากทำงานร่วมกัน ย่อมมีความขัดแย้งกันเป็นธรรมดา โดยสอดคล้องกับที่อรุณ รักธรรม (2540: 84) กล่าวว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีข้อมูลมากขึ้น ประสพการณ์มากขึ้น มีความเกี่ยวข้องกันมากขึ้นย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่าปัญหาด้านการขัดแย้งนั้น มีบุคลากรร้อยละ 28.48 ที่ระบุปัญหาว่ามีความขัดแย้งระหว่างแผนกและหน่วยงาน โดยเกิดจากการสื่อสารระหว่างกัน มีความไม่เข้าใจและไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน ทัศนคติเห็นไม่ตรงกัน จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจอยู่ในรูปบุคคลกับกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว ทางผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้ามาเป็นตัวประสาน ปรับความเข้าใจ ร่วมมือคิดถึงสาเหตุของความขัดแย้ง และเข้าไปช่วยกัน

แก้ไขที่ต้นเหตุ ความขัดแย้งก็จะคลี่คลายไป รวมถึงการสื่อสารในการร่วมงานต้องมีความชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อลดการขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น หากสื่อสารกันไม่ชัดเจน และยังคงคลั่งเกี่ยวกับการศึกษาของ ทริยาพรณ สุภาณี (2541) ที่ศึกษาความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งและการรับรู้ค่าของงานของ พยาบาลวิชาชีพ พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพที่พบบ่อยที่สุดคือ การที่บุคลากร มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน

**2.1.10 บรรยายาสองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษ** จากการศึกษาพบว่า ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ โรงพยาบาลขนาดใหญ่ มีระดับบรรยายาสองค์การอยู่ในระดับ พอใช้ แต่โรงพยาบาลขนาดเล็กมีระดับบรรยายาสองค์การอยู่ในระดับดี และจากปัญหาที่บุคลากร กล่าวถึงด้านนี้ มีถึงร้อยละ 43.43 ที่ระบุว่า ไม่มีการให้รางวัลหรือ โบนัสแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ไม่มี แนวทางปฏิบัติที่เหมือนกัน ไม่มีความยุติธรรมและกฎเกณฑ์ที่แน่นอนในการพิจารณา ด้านรางวัล และการลงโทษ โดยจะเห็นได้ว่าโรงพยาบาลได้จัดให้มีรูปแบบการให้รางวัลเป็นการเลื่อนตำแหน่ง หากทำความดีก็จะประกาศยกย่องชมเชย การให้รางวัลในรูปแบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือ โบนัส จะทำโดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และจากการศึกษายังพบว่า บุคลากรบางกลุ่มยังไม่ทราบว่ามีการให้รางวัลและการลงโทษเลย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Gilmer (1967) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานมีด้านค่าจ้าง สิ่งตอบแทน สวัสดิการ เป็นปัจจัยที่มีผลให้เกิดความพึงพอใจในงานซึ่งมีผลต่อบรรยากาศสองค์การ

## 2.2 เปรียบเทียบบรรยายาสองค์การตามลักษณะทางประชากร

**2.2.1 เพศ** จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่เป็นเพศชายมีค่าเฉลี่ยบรรยายาสองค์การดีกว่าเพศหญิงในทุกด้าน ยกเว้นด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน การที่บุคลากรเพศชาย ประเมินว่าระดับบรรยายาสองค์การที่สูงกว่า ทั้งนี้อาจเนื่องจากโดยธรรมชาติของเพศชาย จะมีภาวะ ความเป็นผู้นำสูงกว่าเพศหญิงจึงทำให้เพศชายมีความรับผิดชอบ สามารถรับความเสี่ยงได้มากกว่า เพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ กังสตาล สุทธิวีร์สรณ์ (2546) ที่กล่าวไว้ว่า เพศชายมี ธรรมชาติของการผู้นำสูงมากกว่าเพศหญิง จึงทำให้เพศชายมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์การ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าของทีมสูง ในขณะที่เพศหญิงมีความ อ่อนโยน จึงมีระดับบรรยายาสองค์การด้านความอบอุ่นและด้านการสนับสนุนมาก กว่าเพศชาย และอาจ เนื่องจากเพศหญิงมีจำนวนที่มากกว่า การทำงานร่วมกันจึงมีมาก มีการร่วมมือกันสนับสนุนซึ่งกัน และกัน จึงมีบรรยายาสองค์การด้านการสนับสนุนมากกว่า

อย่างไรก็ตามในด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้งพบว่า เพศหญิงประเมินว่าค่าเฉลี่ยบรรยายาสองค์การต่ำกว่าเพศชายมาก อาจกล่าวได้ว่า บุคลากรหญิงมี ความขัดแย้งกันมากกว่าเพศชาย และอาจเนื่องจากเพศหญิงมีความละเอียดอ่อนในการปฏิบัติงาน

จึงทำให้การทำงานต้องมีความขัดแย้งกันบ้าง สำหรับด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังของเพศชายและหญิง มีระดับบรรยากาศที่ใกล้เคียงกัน และเมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การโดยรวมและด้านต่าง ๆ พบว่า บรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**2.2.2 อายุ** จากการศึกษาพบว่า บุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุ ประเมินว่าระดับบรรยากาศองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับดีทุกกลุ่มอายุ และบุคลากรช่วงอายุมากกว่า 55 ปี จะมีความเข้าใจในด้าน โครงสร้างองค์การ ความเสี่ยงในงาน การสนับสนุน มาตรฐานการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีระดับบรรยากาศอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การมากกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ ซึ่งอายุมากขึ้นก็จะมีเข้าใจ โครงสร้างองค์การมากขึ้น รวมถึงมีประสบการณ์มานาน ทำให้การปฏิบัติงานมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ นุชกร จันทร์เปล่ง (2541) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัท ชิว – เนชั่นแนล จำกัด ที่พบว่า อายุมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวม อย่างไรก็ตาม พบว่า ยิ่งบุคลากรอายุมากขึ้นก็จะมี ความขัดแย้งกันมากขึ้น พิจารณาจากผลการวิจัยที่ได้ถึงค่าบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งของบุคลากรอายุ 55 ปีมากกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ ส่วนในด้านความรับผิดชอบของบุคลากรนั้น พบว่า บุคลากรอายุต่ำกว่า 25 ปี จะมีความรับผิดชอบมากกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ ทั้งนี้อาจเนื่องจากบุคลากรอายุน้อยจะมีความสนใจ อยากเรียนรู้สิ่งต่างๆรอบตัว ต่างจากบุคลากรที่อายุมากกว่าที่ไม่ค่อยกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเท่ากับเด็กที่อายุน้อยกว่า เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การในด้านการให้รางวัล และการลงโทษ ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ด้านที่เหลือคือด้าน โครงสร้างขององค์การ ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านความอบอุ่น ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม และบรรยากาศองค์การโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**2.2.3 การศึกษา** การศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรีและการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีระดับบรรยากาศองค์การ โดยรวมและด้านอื่นๆอยู่ในระดับดี มีเพียงด้านความขัดแย้งเท่านั้น ที่ทั้งสองระดับการศึกษา มีระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับพอใช้ สำหรับด้านการสนับสนุน พบว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีระดับบรรยากาศองค์การที่สูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรี บุคลากรที่มีการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่ามักจะได้รับความเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชา และผู้บริหาร รวมถึงน่าเชื่อถือกว่าอีกกลุ่มการศึกษา จึงทำให้ได้รับการสนับสนุนมากกว่า

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มการศึกษาทั้งสองแล้ว พบว่า บรรยากาศองค์การในแต่ละด้านและ โดยรวมของแต่ละระดับการศึกษาของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย บรรยากาศองค์การในด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านการ สนับสนุน ด้านความอบอุ่น ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านโดยรวม ด้านความขัดแย้ง ด้านความเสี่ยง ในงาน และด้านความรับผิดชอบของบุคลากรของแต่ละระดับการศึกษาของบุคลากร ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับการศึกษาของเรื่องศักดิ์ วิทวัสการเวช (2541) ที่ศึกษาการรับรู้ของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ต่อบรรยากาศองค์การและทัศนคติของพนักงานต่อการ ปฏิบัติงานพบว่า ระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ไม่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ ตามมีเพียงด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ที่มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การ แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญ เนื่องจากการมีระดับการศึกษาต่างกัน ก่อให้เกิดความรู้สึกแตกต่างระหว่างบุคลากรที่ ร่วมงานกัน บุคลากรมีการศึกษาสูงกว่าจะมีความทะนงตัวเองเกิดความไม่ไว้ วางใจ เชื่อใจในการ ทำงานร่วมกัน มีทัศนคติว่ามีความรู้้น้อยกว่า การทำงานร่วมกันจึงไม่เกิดความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกัน อีกทั้งการปฏิบัติงานร่วมกันในกลุ่มของบุคลากรที่มีการศึกษาใกล้เคียงกัน จะมีการ ส่งเสริมสนับสนุนกันมากกว่า การทำงานราบรื่นและประสบความสำเร็จ

**2.2.4 สถานภาพสมรส** การศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพ โสดมีระดับ บรรยากาศโดยรวมและด้านต่างๆอยู่ในระดับดี ยกเว้นด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความ ขัดแย้ง ด้านการให้รางวัล และการลงโทษที่มีระดับบรรยากาศพอใช้ ซึ่งกล่าวได้ว่าบุคลากรที่มี สถานภาพ โสด ไม่ต้องมีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับครอบครัว สามารถทำงาน ได้เต็มที่ การ ทำงานก็จะมีความจริงใจ ทุ่มเทพความรู้ความสามารถมากในการทำงาน ความขัดแย้งในเรื่องการ ทำงานอาจมีมากกว่าบุคลากรที่สมรสแล้ว ส่วนบุคลากรที่มีสถานภาพสมรสมีระดับบรรยากาศ โดยรวมและด้านต่างๆอยู่ในระดับดี ยกเว้นด้านความรับผิดชอบของบุคลากรด้านความขัดแย้งและ ความอดทนต่อความขัดแย้ง ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรที่สมรสแล้วต้องมีความรับผิดชอบ ในเรื่องของครอบครัว ความรับผิดชอบในงานจึงลดลง ไม่สามารถทุ่มเทเวลาให้กับงาน ได้อย่าง เต็มที่ เมื่อทำงานไม่เต็มที่ การมีปัญหาความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานอาจเกิดขึ้น เพราะความเอาใจ ใส่ในงานลดลง

สำหรับบุคลากรที่หย่าร้างหรือแยกทางนั้น พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การ โดยรวมและด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับดี ยกเว้นด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง แต่ เมื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การพบว่า บุคลากรทุกสถานภาพสมรสมีค่าเฉลี่ย บรรยากาศองค์การแต่ละด้านและ โดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ไม่ว่า บุคลากรจะมี สถานภาพสมรสแบบ ไหนก็รับรู้บรรยากาศองค์การ ไม่ต่างกัน



**2.2.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** การศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี และกลุ่มมากกว่า 1 ปี มีระดับบรรยากาศองค์การ โดยรวมและด้านต่างๆ อยู่ในระดับดี ยกเว้นด้านการให้รางวัลและการลงโทษที่มีระดับบรรยากาศองค์การระดับพอใช้เหมือนกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 1 ปี มีระดับบรรยากาศด้านโครงสร้างขององค์การมากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี เนื่องจากกลุ่มที่ปฏิบัติงานมานานกว่าจะมีความเข้าใจในโครงสร้างขององค์การมากกว่า และ มีมาตรฐานในการทำงานที่ดีกว่า ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารมากกว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่นาน รวมถึงกลุ่มที่ปฏิบัติงานมานานแล้วจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี นั่นคือ การทำงานด้วยกันยิ่งนานมาก การทำงานร่วมกันก็มีความสะดวก รวดเร็ว มีการประสานงานกันคล่องขึ้น เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การพบว่า บรรยากาศองค์การ โดยรวม และด้าน โครงสร้างขององค์การ ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านการสนับสนุนของแต่ละกลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีเพียง 2 ด้านคือ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่ม และด้านความอบอุ่นที่มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อภิปรายผลได้ว่า บุคลากรที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานระยะเริ่มแรกยังไม่คุ้นเคยกับบุคลากรที่ร่วมทำงาน ความสนิทสนมยังมีน้อย ความร่วมมือค่อนข้างต้องใช้เวลาปรับตัว ดังนั้นการร่วมงานกับบุคลากรที่ทำงานมานานยังอาจทำงานไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมถึงการไม่ค่อยรู้จักกันมาก่อน ความอบอุ่นที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรยังมีไม่มากเท่ากับทำงานร่วมกันมานาน สอดคล้องกับการศึกษาของ เทพพนม เมืองแมน (2529) (อ้างใน สายสมร พิทักษ์อยู่, 2543) ที่ว่าบรรยากาศองค์การจะขึ้นอยู่กับพื้นฐานและประสบการณ์ในสภาพสิ่งแวดล้อม ซึ่งแต่ละคนเห็นว่ามีผลสำคัญต่อตนเอง อาจเป็นผลพวงมาจากประสบการณ์เดิมของแต่ละคน นอกจากนั้นระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การทำให้เกิดการรับรู้บรรยากาศองค์การที่แตกต่างกัน

**2.2.6 ตำแหน่งหน้าที่** การศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งระดับปฏิบัติมีระดับบรรยากาศองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับดี เหมือนกันกับระดับผู้บริหาร แต่เมื่อมาพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า ค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังในระดับผู้บริหารสูงกว่าระดับปฏิบัติ จะเห็นว่าระดับผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีความรู้ที่สูงกว่าปริญญาโท ซึ่งมีผลอย่างมากต่อการบริหารงาน โรงพยาบาล เมื่อเป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถ มาตรฐานการ

ปฏิบัติงานของผู้บริหารก็จะดีกว่าในระดับผู้ปฏิบัติ ส่วนด้านความอบอุ่นนั้น พบว่า ระดับผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การที่ต่ำกว่าระดับผู้ปฏิบัติ เนื่องมาจากการทำงานของผู้บริหารซึ่งมีจำนวนน้อย ภารกิจในหน้าที่ผู้บริหารมีมาก บางครั้งไม่สามารถมาร่วมการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ กับผู้ปฏิบัติมาก จึงมีระดับบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นที่น้อยกว่า ในด้านโครงสร้างขององค์การเช่นเดียวกัน การศึกษาของ สุพิศ ประสพศิลป์ (2540) พบว่าระดับผู้บริหารมีความเข้าใจโครงสร้างขององค์การมากกว่า และเป็นผู้กำหนดนโยบาย กำหนดโครงสร้างขั้นที่ใช้ในการปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีระดับบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างขององค์การที่มากกว่า

ในบุคลากรระดับบริหารนั้น พบว่า มีบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ อยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งอภิปรายผลได้ว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้มีอิทธิพลในการบริหาร โรงพยาบาลและการสร้างบรรยากาศองค์การอย่างมาก มีความกดดันต่อความรับผิดชอบของตัวเอง จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงกว่าระดับปฏิบัติ รวมถึงผู้บริหารเป็นผู้พิจารณา ตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัลและการลงโทษ จะทราบว่าบุคลากรใครควรได้รับรางวัล มีกฎเกณฑ์ แนวทางอย่างไรที่จะได้รางวัล ซึ่งผู้บริหารเองไม่สามารถใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการพิจารณาเพื่อประโยชน์ของตนเองได้ อีกทั้งผู้บริหารส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนที่สูงอยู่แล้ว จึงทำให้รับรู้ถึงการให้รางวัลและการลงโทษมีน้อย

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การในแต่ละด้านและบรรยากาศองค์การโดยรวมของบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติ และระดับผู้บริหาร พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การในแต่ละด้านและบรรยากาศองค์การโดยรวม ไม่แตกต่างกันที่ระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**2.2.7 ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน** การศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายแพทย์ บุคลากรฝ่ายพยาบาลและบุคลากรฝ่ายบริหาร ต่างก็มีระดับบรรยากาศองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว บุคลากรฝ่ายแพทย์มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้างขององค์การต่ำที่สุด อยู่ในระดับบรรยากาศพอใช้ เนื่องจากบุคลากรฝ่ายแพทย์มีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษา มีความเป็นอิสระทางความคิดและการตัดสินใจที่ใช้ความรับผิดชอบสูง อีกทั้งมีบุคลิกในความเป็นตัวเองสูงมาก ดังนั้นการยอมรับกฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานต่าง ๆ จึงมีไม่มาก ค่าเฉลี่ยด้าน โครงสร้างองค์การจึงมีค่าน้อยกว่าบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ รวมถึงด้านการให้รางวัลและการลงโทษเช่นกันที่บุคลากรฝ่ายแพทย์ มีอัตราเงินเดือนที่สูงกว่าบุคลากรฝ่ายอื่นๆ ดังนั้นการรับรู้ด้านการให้รางวัลและการลงโทษจึงน้อยกว่าทุกฝ่าย

สำหรับบุคลากรฝ่ายพยาบาล การศึกษาพบว่า มีเพียงการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ที่มีระดับบรรยากาศองค์การระดับพอใช้ เนื่องจากบุคลากรพยาบาลเป็นกลุ่มที่ใหญ่ มีบุคลากรมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ การได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนต่างๆ จึงได้น้อยกว่าเมื่อเทียบกับบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ รวมถึงบุคลากรพยาบาลมีจำนวนมาก การทำงานร่วมกันก็ต้องมีความขัดแย้งกันบ้าง เมื่อเทียบกับบุคลากรฝ่ายแพทย์แล้ว บุคลากรฝ่ายพยาบาลมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้งสูงกว่าบุคลากรฝ่ายแพทย์

ส่วนบุคลากรฝ่ายบริหาร มีระดับบรรยากาศองค์การพอใช้เพียงหนึ่งด้านคือ การให้รางวัลและการลงโทษ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรฝ่ายนี้ ซึ่งเป็นบุคลากรในสำนักงาน การเงิน ชุมการ แม่บ้าน ยานยนต์ เป็นต้น ซึ่งอัตราเงินเดือนที่ได้จะสอดคล้องกับระดับการศึกษาที่มี การพิจารณาเลื่อนขั้น หรือเพิ่มเงินเดือนจึงมีน้อยกว่าบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ จึงมีบรรยากาศองค์การด้านนี้พอใช้เท่านั้น

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การของบุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน พบว่าด้านการสนับสนุน ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ ด้านความอบอุ่น ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีของกลุ่มไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แต่บุคลากรที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานต่างกันมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การในด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง และบรรยากาศองค์การ โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 2.3 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การตามขนาดองค์การ

เมื่อเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การตามขนาดองค์การ โดยรวมทุกด้านและในแต่ละด้านของแต่ละขนาดของโรงพยาบาล พบว่า ค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การ โดยรวมและในแต่ละด้านของขนาดใหญ่และขนาดเล็กไม่แตกต่างกัน บุคลากรของทั้งสองขนาดประเมินบรรยากาศองค์การที่คล้ายกัน ซึ่งจะเห็นว่าระดับบรรยากาศองค์การเกือบทุกด้านของทั้งสองขนาดอยู่ในระดับดี ยกเว้นบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้งที่อยู่ในระดับพอใช้ และบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษของ โรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่อยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของคุก (Cook, 1996) ที่ได้ศึกษาพบว่า ขนาดของโรงเรียนส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน เช่น โรงเรียนขนาดเล็กมีบรรยากาศแจ่มใส โรงเรียนขนาดใหญ่มีบรรยากาศซึมเศร้า และการศึกษาของอำพัน ไชยทองศรี (2530) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง

บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจของโรงพยาบาลชุมชนภาคเหนือ พบว่า ขนาดของโรงพยาบาล กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาล ไม่มีความสัมพันธ์กัน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลเซนต์รัด เม โมเรียล ผู้วิจัยได้ทราบ ข้อมูลหลายประการที่ได้จากผลวิเคราะห์ รวมถึงทราบปัญหาด้านต่างๆ และข้อเสนอแนะหลาย ประการจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากร โรงพยาบาลเซนต์รัด เม โมเรียล ซึ่งสามารถสรุปเป็นแนวทางที่ ใช้ในทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนาโรงพยาบาลเซนต์รัดเม โมเรียล ได้ ดังนี้

3.1.1 ผู้บริหารควรสนับสนุนและเร่งรัดให้เกิดบรรยากาศองค์การด้านต่างๆ เช่น ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้าน ความขัดแย้งในองค์การให้มากขึ้น และผู้บริหารต้องเสริมสร้างบรรยากาศองค์การด้านต่าง ๆ ให้อยู่ ในระดับดีเช่นเดียวกัน อาทิเช่น การสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร การสนับสนุนบุคลากรให้ ได้รับการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน อาจจะโดยการประชุม/สัมมนา การดูงาน การฝึกอบรม การศึกษาต่อ และลดความขัดแย้งในองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจ บรรยากาศองค์การอย่างเปิดเผย พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ให้ความสำคัญ ยุติธรรมต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างเสมอภาค สร้างมาตรฐานเป้าหมายและสิ่งจูงใจใน การปฏิบัติงาน

3.1.2 เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรมากขึ้น โดยมีการจัด โครงการพบผู้บริหารของหน่วยงานและผู้บริหารควรเป็นกันเองกับบุคลากรในระดับ ถ่างให้มากขึ้น เพื่อที่จะช่วยในการลดช่องว่างของการสื่อสารระหว่างทั้งสองฝ่าย

3.1.3 ปรับระบบการบริหารงานโดยมีการกระจายอำนาจลงสู่ผู้บริหารในระดับ ต่างๆ เพื่อลดภาระการบริหารงานที่สามารถถ่ายทอดให้ผู้บริหารในระดับอื่นๆ ได้ เพื่อที่ผู้บริหาร สูงสุดจะมีความเครียดในการงานน้อยลง และเป็นการสร้างเสริมบรรยากาศของความรู้สึที่ดีต่อ องค์การ

3.1.4 ผู้บริหารควรแสดงถึงความเอื้ออาทรต่อบุคลากร การให้รางวัลหรือ ผลตอบแทนการทำงานเพื่อที่จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้สูงขึ้นและส่งผลต่อบรรยากาศ ขององค์การที่ดีขึ้น

3.1.5 โรงพยาบาลควรเข้ามาเอาใจใส่ในการจัดแบ่งงาน รวมถึงการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ โดยอาจใช้การให้รางวัลมาเป็นตัวช่วย กระตุ้นให้บุคลากรรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ รวมไปถึงการบริหารจัดการสายงานที่ดีก็ทำให้มีประสิทธิภาพการทำงาน

### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 เพื่อประโยชน์ทางวิชาการและการบริหาร เพื่อได้องค์ความรู้ที่กว้างขวาง ควรมีการวิจัยซ้ำในโรงพยาบาลอื่นๆ และควรเป็นวิจัยเชิงลึก มีลักษณะเฉพาะ รวมถึงการวิจัยเชิงปฏิบัติการ(Action Research) โดยนำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดรูปแบบการเสริมสร้างบรรยากาศองค์กรและนำไปปฏิบัติจริงในองค์กรได้

3.2.2 ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กรในโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล

3.2.3 ศึกษาวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล เพื่อหารายละเอียดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้องค์กรพัฒนาและบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.2.4 ศึกษาเปรียบเทียบบรรยากาศองค์กรในโรงพยาบาลรัฐและเอกชน

## ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)**

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	สังกัด
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทอนงค์ งามประภาส	รองผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
รองศาสตราจารย์ ดร.รัตนาวดี ขอนตะวัน	รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติณัฐ อัครเดชะอนันต์	ภาควิชาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
รองศาสตราจารย์ ศิริพร สิงหนคร	ภาควิชาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไพเราะ เบญจกุล	สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์แมคคอร์มิค มหาวิทยาลัยพายัพ



**ภาคผนวก ข**

**แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย**

### แบบสอบถามบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาล

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์เรื่องบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล ของ นางนุชนาด สุวรรณ นักศึกษาปริญญาโท วิชาเอกการบริหาร โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะทำให้เกิดแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร โรงพยาบาลในการปรับปรุงบรรยากาศองค์การ ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การเก็บรวบรวมข้อมูลจะนำเสนอผลในภาพรวม ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจะเป็นความลับ การตอบแบบสอบถามจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานของท่านและตัวท่านแต่ประการใด จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

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

แบบสอบถามชุดนี้ มี 3 ส่วน ประกอบด้วย

1. ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
3. ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัญหาที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาบรรยากาศองค์การ

ขอขอบคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง บรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลเซนต์รัล เมโมเรียล**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์การ โดยรวมและข้อเสนอแนะ

โปรดเติมข้อความลงในช่องว่าง และทำเครื่องหมาย / ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สำหรับผู้วิจัย

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| 1. เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง  | <input type="checkbox"/> G1 |
| 2. อายุ.....ปี   | <input type="checkbox"/> G2 |
| 3. สถานภาพสมรส <input type="checkbox"/> โสด <input type="checkbox"/> สมรส <input type="checkbox"/> หม้าย/หย่า/แยก/ร้าง   | <input type="checkbox"/> G3 |
| 4. ระดับการศึกษาสูงสุด<br><input type="checkbox"/> ประถมศึกษา <input type="checkbox"/> มัธยมศึกษา <input type="checkbox"/> ปวช. <input type="checkbox"/> ปวส.<br><input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโทหรือสูงกว่า   | <input type="checkbox"/> G4 |
| 5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลปัจจุบัน.....ปี เดือน.....  | <input type="checkbox"/> G5 |
| 6. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในตำแหน่ง<br><input type="checkbox"/> แพทย์ <input type="checkbox"/> ทันตแพทย์ <input type="checkbox"/> เภสัชกร <input type="checkbox"/> G6<br><input type="checkbox"/> นักเทคนิคการแพทย์ <input type="checkbox"/> พยาบาล <input type="checkbox"/> พยาบาลเทคนิค<br><input type="checkbox"/> ผู้ช่วยเหลือคนไข้ <input type="checkbox"/> บุคลากรอื่นๆ ระบุ..... |                             |
| 7. ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด (ตอบข้อใดข้อหนึ่ง)  | <input type="checkbox"/> G7 |
| 7.1 <input type="checkbox"/> ระดับผู้ปฏิบัติ   |                             |
| 7.2 <input type="checkbox"/> ระดับผู้บริหาร (ถ้าเป็นผู้บริหาร โปรดระบุ) .....  | <input type="checkbox"/> G8 |
| <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> หัวหน้าตึก/หัวหน้างาน   |                             |
| <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย/ผู้อำนวยการเฉพาะทาง  |                             |

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

**คำชี้แจง** ในส่วนนี้มีคำถาม 50 ข้อ เกี่ยวกับบรรยากาศโดยทั่วไปของโรงพยาบาล โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ดังนี้

**เห็นด้วยอย่างยิ่ง** หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นสภาพที่เกิดขึ้นตรงกับสภาพการณ์จริงมากที่สุด

**เห็นด้วย** หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นสภาพที่เกิดขึ้นตรงกับสภาพการณ์จริงเป็นส่วนใหญ่

**ไม่แน่ใจ** หมายถึง ไม่แน่ใจหรือไม่สามารถให้ความเห็นในข้อดังกล่าวได้

**ไม่เห็นด้วย** หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นสภาพที่เกิดขึ้นตรงกับสภาพการณ์จริงน้อยมาก

**ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง** หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นสภาพที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับสภาพการณ์จริงเลย

ข้อความ	ระดับการรับรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
<b>ด้านโครงสร้างขององค์การ</b>						
1. โครงสร้างและทิศทางการบริหาร โรงพยาบาลได้กำหนดไว้อย่าง ชัดเจนและเหมาะสม						<input type="checkbox"/> C1
2. โรงพยาบาลกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของ เจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานชัดเจน						<input type="checkbox"/> C2
3. มีการชี้แจงนโยบายและ โครงสร้างขององค์การให้ ผู้ปฏิบัติงานรับทราบอย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/> C3
4. ขั้นตอนการทำงานใน โรงพยาบาลไม่ยุ่งยากซับซ้อนทำให้ การทำงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว						<input type="checkbox"/> C4
5. มีกฎระเบียบและข้อกำหนดใน การบริหารงานมากเกินไปทำให้ยาก แก่การริเริ่มและสร้างสรรค์งานใหม่						<input type="checkbox"/> C5

ข้อความ	ระดับการรับรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
6. บางครั้งท่านไม่แน่ใจว่าใครมีอำนาจในการตัดสินใจ						<input type="checkbox"/> C6
7. การบริหารงานในโรงพยาบาลมุ่งเน้นการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน โดยไม่เคร่งครัดกับสายการบังคับบัญชา						<input type="checkbox"/> C7
<b>ด้านความรับผิดชอบของบุคลากร</b>						
1. ท่านรู้ดีถึงว่าขณะปฏิบัติงานเหมือนมีคนคอยจับผิดท่านอยู่ตลอดเวลา						<input type="checkbox"/> C8
2. ผู้บังคับบัญชานับสนุนให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ						<input type="checkbox"/> C9
3. มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่ท่าน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามความรับผิดชอบ						<input type="checkbox"/> C10
4. ท่านมีอิสระในการปฏิบัติได้ตามที่ต้องการ						<input type="checkbox"/> C11
5. นโยบายของโรงพยาบาลเน้นให้ท่านรับผิดชอบ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง						<input type="checkbox"/> C12
6. บุคลากรในโรงพยาบาลมักไม่ยอมรับผิด เมื่อมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น						<input type="checkbox"/> C13
7. ปัญหาในโรงพยาบาลส่วนหนึ่งมาจากบุคลากรไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> C14

ข้อความ	ระดับการรับรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
<b>ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ</b>						
1. โรงพยาบาลมีระบบส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี ได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเหมาะสม						<input type="checkbox"/> C15
2. ท่านมักได้รับคำยกย่อง ชมเชยในการปฏิบัติงานมากกว่าการวิพากษ์วิจารณ์หรือถูกตำหนิ						<input type="checkbox"/> C16
4. การพิจารณาความคิดความชอบในโรงพยาบาลเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน						<input type="checkbox"/> C18
5. เมื่อท่านปฏิบัติงานผิดพลาด มักจะถูกตำหนิหรือถูกลงโทษ						<input type="checkbox"/> C19
<b>ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน</b>						
1. การดำเนินงานในโรงพยาบาล มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ต้องมีความปลอดภัยและมั่นใจทุกขั้นตอน						<input type="checkbox"/> C20
2. การดำเนินงานในโรงพยาบาล กระทำโดยการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเวลา						<input type="checkbox"/> C21
3. แม้ว่าการตัดสินใจในการพัฒนา งานของผู้บริหารมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่มักจะกระทำด้วยความระมัดระวังมากเกินไป						<input type="checkbox"/> C22
4. ผู้บริหารยินดีและเต็มใจที่จะพิจารณาความคิดสร้างสรรค์ที่ดีในการพัฒนางาน						<input type="checkbox"/> C23

ข้อความ	ระดับการรับรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
5. การตัดสินใจของผู้บริหาร บางครั้ง ต้องเสี่ยงเพื่อให้งานดำเนินไปข้างหน้า โดยสามารถเอาชนะคู่แข่ง						<input type="checkbox"/> C24
<b>ด้านการความอบอุ่น</b>						
1. บุคลากรในโรงพยาบาลแสดง ความเป็นมิตร ไมตรีที่ดีต่อกันเสมอ						<input type="checkbox"/> C25
2. บรรยากาศการทำงานในโรงพยาบาล มีความเป็นกันเองและผ่อนคลาย						<input type="checkbox"/> C26
3. บุคลากรในโรงพยาบาลไม่ค่อย รู้จักและสนิทสนมกันมากนัก						<input type="checkbox"/> C27
4. บุคลากรใน โรงพยาบาลปฏิบัติงาน โดยไม่มี การแบ่งพรรคแบ่งพวก						<input type="checkbox"/> C28
5. ผู้บริหารและบุคลากรใน โรงพยาบาลมีความสัมพันธ์กัน อย่างอบอุ่น						<input type="checkbox"/> C29
<b>ด้านการสนับสนุน</b>						
1. ผู้บริหารมักให้ท่านมีส่วนร่วมใน การวางแผนในการพัฒนาองค์กร						<input type="checkbox"/> C30
2. บุคลากรใน โรงพยาบาลไม่ค่อยมี ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน						<input type="checkbox"/> C31
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของท่านในการ ปรับปรุงองค์กรและการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> C32
4. เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานที่ ยาก ท่านสามารถขอรับความ ช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาหรือ เพื่อนร่วมงานได้						<input type="checkbox"/> C33

ข้อความ	ระดับการรับรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
<b>ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและ ความคาดหวัง</b>						
1. โรงพยาบาลตั้งมาตรฐานสำหรับ การปฏิบัติงานไว้สูงมาก						<input type="checkbox"/> C34
2. โรงพยาบาลของท่านมีการ ปรับปรุงระบบ/กระบวนการทำงาน เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพอย่าง สม่ำเสมอ						<input type="checkbox"/> C35
3. ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่สามารถ ปรับปรุงให้ดีกว่านี้ได้						<input type="checkbox"/> C36
4. ผู้บริหารเชื่อว่า ถ้าบุคลากรมี ความสุขในการทำงานจะทำให้ผล การปฏิบัติงานดีขึ้น						<input type="checkbox"/> C37
5. การจัดการอบรมให้แก่บุคลากรทำ ให้ท่านมั่นใจในการทำงานมากขึ้น						<input type="checkbox"/> C38
6. ท่านมีความภาคภูมิใจ เมื่อ สามารถปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น						<input type="checkbox"/> C39
7. โรงพยาบาลมีการพัฒนาปรับปรุง มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น กว่าเดิมอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> C40
<b>ด้านความขัดแย้งและความอดทน ต่อความขัดแย้ง</b>						
1. ท่านคิดว่าผู้บริหารมองเห็นความ ขัดแย้งเป็นสิ่งสร้างสรรค์						<input type="checkbox"/> C41
2. ท่านคิดว่า โรงพยาบาลใช้วิธีการ หลีกเลี่ยงการโต้แย้ง เพื่อแก้ปัญหา ความขัดแย้งของบุคลากร						<input type="checkbox"/> C42



ข้อความ	ระดับการรับรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
3. แม้ว่าท่านจะมีความคิดเห็น ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะยอมรับฟังเหตุผล และรับไปพิจารณา						<input type="checkbox"/> C43
4. การแก้ไขความขัดแย้งใน โรงพยาบาลมีการดำเนินการอย่าง รวดเร็วและมีข้อสรุปทุกครั้ง						<input type="checkbox"/> C44
<b>ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความจงรักภักดีของกลุ่ม</b> 1. การได้รับรองมาตรฐาน ISO 9001:2000 เกิดจากความสามัคคี และการเสียสละของบุคลากรใน โรงพยาบาล						<input type="checkbox"/> C45
2. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกใน ทีมงานที่มีความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกัน						<input type="checkbox"/> C46
3. บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง ของโรงพยาบาล						<input type="checkbox"/> C47
4. บุคลากรส่วนใหญ่ใน โรงพยาบาล มักจะสนใจเฉพาะ เรื่องของตนเองเท่านั้น						<input type="checkbox"/> C48

**ส่วนที่ 3**  
**คำถามเกี่ยวกับปัญหาที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขและข้อเสนอแนะ**  
**ในการพัฒนาบรรยากาศองค์การ**

49. ท่านคิดว่าประเด็น / ปัญหาใดในแต่ละด้านที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุงมากที่สุด เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

1. ด้านโครงสร้างองค์การ.....  
 .....
2. ด้านความรับผิดชอบ.....  
 .....
3. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ.....  
 .....
4. ด้านความเสี่ยงในงาน.....  
 .....
5. ด้านความอบอุ่น.....  
 .....
6. ด้านการสนับสนุน.....  
 .....
7. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติ.....  
 .....
8. ด้านความขัดแย้ง.....  
 .....
9. ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน.....  
 .....

50. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวง (2533) คู่มือฝ่ายการพยาบาลชุมชน  
กรุงเทพมหานคร องค์การทหารผ่านศึก
- กังสดาล สุทรวีรสรณ์ (2546) “บรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ขนิษฐา กุลกฤษฎา (2539) “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของ  
หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์กระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เครือวัลย์ ล้อมภิกษาคี (2531) หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา กรุงเทพมหานคร  
สยามศิลป์
- เจนนารา สิริทิเรียวชัย (2541) “บรรยากาศองค์การกับความผูกพันในงานของอาจารย์พยาบาล  
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เจิมจันทร์ เชนปั้น (2533) “การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและบรรยากาศ  
องค์การในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล ชุมชนจังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหิดล
- ธงชัย วิโรจนภา (2544) “บรรยากาศองค์การของสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูง” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธงชัย สันติวงษ์ (2537) องค์การและการบริหาร กรุงเทพมหานคร ไทยพานิช
- นุชกร จันทร์แปลง (2541) “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจใน  
งานของพนักงานบริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

- นิตยา เพ็ญศิริรักษา (2545) “พฤติกรรมองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาล* หน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.1 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
- ประไพ สุวภิมย์โชติ (2528) “ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของ ผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรในวิทยาลัยพยาบาลสาธารณสุขภาค” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พูนทรัพย์ ดีมาก (2527) “ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกับบรรยากาศองค์กรในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข” ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกับบรรยากาศองค์กร ในวิทยาลัยสาธารณสุข วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ภรณ์ กิรีดิบุตร (2529) *การประเมินประสิทธิผลขององค์กร* กรุงเทพมหานคร โอเอสพรีนติ้งเฮาส์
- ยุพดี โสคติพันธุ์ (2539) *การจัดองค์กรทางพยาบาล* สงขลา เหมการพิมพ์
- เรมวดี นันท์ศุภวัฒน์ (2542) *ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร* เชียงใหม่ นพบุรีการพิมพ์
- เรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช (2541) “การรับรู้ของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ต่อบรรยากาศองค์กรและทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- โรงพยาบาลเชียงใหม่เซ็นทรัลแมโมเรียล (2549) “รายงานข้อมูลสถานพยาบาลและข้อมูลการจัดบริการทางการแพทย์แก่ผู้ประกันตน” เชียงใหม่
- ลักษณ์ โพชนุกูล และคณะ (2546) “การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาล* หน่วยที่ 15 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
- สมคิด บางโม (2540) *องค์กรและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร วิทย์พัฒน์
- สมยศ นาวิการ (2539) *ทฤษฎีองค์กร* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2543) สาระสังเขปออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 10 ตุลาคม 2549 จาก <http://library.uru.ac.th/webdb/images/QualityMan.htm>
- สมสมัย สุธีรสานต์ และนวลดา อาภาศัพท์กุล (2543) “บรรยากาศในการทำงานของบุคลากรทางการพยาบาล กรณีศึกษาฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์” *วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย* 2 :10-21

- สายสมร พักทองอยู่ (2543) “บรรยากาศองค์การกับความเป็นวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพ  
โรงพยาบาลทั่วไป เขต 8” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สุพิศ ประสพศิลป์ (2540) “วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษา  
พยาบาล” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุภาณี ทยธรรม (2536) “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การดูแลในวิชาชีพกับความพึง  
พอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพในสังกัดกรมการแพทย์กรุงเทพมหานคร”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิต  
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อรุณ รักรธรรม (2534) “การพัฒนางค์การ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ  
(พิมพ์ครั้งที่ 18) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- \_\_\_\_\_ (2536) *การพัฒนางค์การ แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย*  
กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย (2534) “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความรู้สึกหว่าเหว่ ความ  
ทนทานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัด  
ทบวงมหาวิทยาลัย” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการ  
พยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อุทัย เลหาวิเชียร (2530) *ทฤษฎีองค์การในการบริหารและพัฒนางค์การ* นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อำพัน ไชยทองศรี (2530) “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความพึงพอใจในงานของ  
พยาบาลชุมชนจังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- Booyens, S. W. (1993). *Dimensions of nursing management*. Kenwyn: Juta.
- Brown, W. and Moberg, D. (1980). *Organizational theory and management: A macro approach*.  
New York: Wiley & Sons.
- Cook, E.V. (1966). “Leadership behavior of elementary school principles and the organization  
climate of the school which they administer.” (Doctoral dissertation,  
University, 1996). *Dissertation Abstract International*, 341-A.

- Davis, K. (1981). *Human behavior at work: Organization behavior*. 6 th ed. New York: McGraw-Hill.
- Dessle, G. (1980). *Integration structure and behavior: Organization theory*. New York: Prentice-Hill.
- Flarey, D.A. (1991). "The Social Climate Scale: a Tool for Organizational Change and Development". *Journal of Nursing Administrator*. 21 (4): 37-43.
- Forehand, G.A. and Gilmer, B. (1964). "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior." *Psychological Bulletin*. 62,6 (December) : 361-381.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J., & Donnelly, J.H. (1973). *Organization: Behavior structure and process*. Texas: Business.
- Gilmer, V.H.B. (1967). *Applied psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Goel, S.L. (1981). *Modernizing administrative management: management technique & administrative research*. India: Arun Publishion.
- Grigsby, K.A. (1991). "Perception of organization's climate: Influence by the organization's structure." *Journal of Nursing Education*. 30 (2) : 81-88.
- Halpin, A.W. and Croft, D.B. (1966). *The organizational climate of school*. Chicago: University of Chicago.
- Hellrigel, D. and Slocum, J.W. (1979). *Management : a contingency approach*. St. Paul : West Pub. Co.
- Huse, E.F. and Bowditch, J.L. (1977). *Behavior in organization: A system approach to managing*. (2<sup>nd</sup> ed.). Massachusetts: Addison-Wesley.
- James, L.R., & Jones, A.P. (1974). "Organizational climate: A review of theory and research." *Psychological Bulletin*. 81 (12) : 1096-1112.
- Kast, R.L., & Rosenzweig, J.E. (1974). *Organization and management: A system approach*. New York: McGraw-Hill.
- Kotter, J.R. (1978). *Organizational dynamics: Diagnosis and intervention*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Levy, S.G. (1989). "Organization climate and job satisfaction as reported by Pennsylvania community college middle level administration." (Doctor dissertation, University of Pennsylvania, 1989). *Dissertation Abstract International*. 50 (6) : 79-85.

- LitKert, R. (1976). *New pattern of management*. New York: McGaw-Hill.
- Litwin, G.H. and Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of reach Havard Business school.
- Lyon, H.L. and Ivancevich, J.M. (1974). "An exploratory investigation of organization climate and job satisfaction in a hospital." *Academy of Management Journal*. 17, 4 : 653-648.
- Mc.Gregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Moorhead, G. and Giffin, W.R. (2001). *Management people and organization: Organization behavior*. New York: Houghton Mifflin.
- Muchinnsky, P.M. (1983). *Psychology applied to work*. Illinois: The Dorsey Press.
- Plunkett, W.R. and Attner, R.F. (1994). *Introduction to management* (5<sup>th</sup> ed.). California: Wadsworth.
- Roueche, J.E. and Baker, G.A. (1987). *Access and excellence*. Washington D.C.: The Community College.
- Steers, R.M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. California: Goodyear.
- Steers, R.M. and Proter, L.W. (1979). *Motivation and Work Behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Taylor, A.M. (1990). "Woman perception of the organization climate in selected colleges and universities in the state of Ohio." (Doctoral dissertation, University of Ohio, 1990). *Dissertation Abstract International*. 50 (10) : 3168.



**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นางนุชนาท สุวรรณ
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	วันที่ 5 มีนาคม พ.ศ. 2508
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
<b>สถานที่อยู่ปัจจุบัน</b>	106 หมู่ที่ 4 ตำบลท่าวังตาล อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ 50140
<b>ประวัติการศึกษา</b>	พ.ศ. 2529 ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (เทียบเท่าปริญญาตรี) โรงเรียนพยาบาลทหารอากาศ กรมแพทย์ทหารอากาศ กองทัพอากาศ
<b>สถานที่ทำงาน</b>	โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์เชียงใหม่ เมโมเรียล อ.เมือง จ.เชียงใหม่
<b>ตำแหน่ง</b>	รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล