

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 ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน 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) 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 ที่ระบุว่ามีปัญหาด้านความรับผิดชอบของบุคลากร เช่น บุคลากรไม่มีความรับผิดชอบค่อนหน้าที อีกทั้งระบุว่ากำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานไม่ชัดเจน 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 มีระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับ พอใช้ แต่โรงพยาบาลขนาดเล็กมีระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดี 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 เป็นปัจจัยที่มีผลให้เกิดความพึงพอใจในงานซึ่งมีผลต่อบรรยากาศองค์การ

2.2 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การตามลักษณะทางประชากร

2.2.1 เพศ จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่เป็นเพศชายมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศ องค์การดีกว่าเพศหญิงในทุกด้าน ยกเว้นด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน การที่บุคลากรเพศชาย ประเมินว่าระดับบรรยากาศองค์การที่สูงกว่า ทั้งนี้อาจเนื่องจากโดยธรรมชาติของเพศชาย จะมีภาวะ ความเป็นผู้นำสูงกว่าเพศหญิงจึงทำให้เพศชายมีความรับผิดชอบ สามารถรับความเสี่ยงได้มากกว่า เพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ กังสตาล สุทธิวีร์สรณ์ (2546) ที่กล่าวไว้ว่า เพศชายมี ธรรมชาติของการผู้นำสูงมากกว่าเพศหญิง จึงทำให้เพศชายมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์การ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าของทีมสูง ในขณะที่เพศหญิงมีความ อ่อนโยน จึงมีระดับบรรยากาศด้านความอบอุ่นและด้านการสนับสนุนมาก กว่าเพศชาย และอาจ เนื่องจากเพศหญิงมีจำนวนที่มากกว่า การทำงานร่วมกันจึงมีมาก มีการร่วมมือกันสนับสนุนซึ่งกัน และกัน จึงมีบรรยากาศด้านการสนับสนุนมากกว่า

อย่างไรก็ตามในด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้งพบว่า เพศหญิงประเมินว่าค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การต่ำกว่าเพศชายมาก 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 จันทร์แปลง (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 ที่ทั้งสองระดับการศึกษามีระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับพอใช้ สำหรับด้านการสนับสนุน พบว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีระดับบรรยากาศองค์การที่สูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรี บุคลากรที่มีการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่ามักจะได้รับความเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชา และผู้บริหาร รวมถึงน่าเชื่อถือกว่าอีกกลุ่มการศึกษา จึงทำให้ได้รับการสนับสนุนมากกว่า

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มการศึกษาทั้งสองแล้ว พบว่า บรรยากาศองค์การในแต่ละด้านและ โดยรวมของแต่ละระดับการศึกษาของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย บรรยากาศองค์การในด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุน ด้านความอบอุ่น ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านโดยรวม ด้านความขัดแย้ง ด้านความเสี่ยงในงาน และด้านความรับผิดชอบของบุคลากรของแต่ละระดับการศึกษาของบุคลากร ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับการศึกษาของเรื่องศักดิ์ วิทวัสการเวช (2541) ที่ศึกษาการรับรู้ของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ต่อบรรยากาศองค์การและทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงานพบว่า ระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ไม่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามมีเพียงด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ที่มีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากการมีระดับการศึกษาต่างกัน ก่อให้เกิดความรู้สึกแตกต่างระหว่างบุคลากรที่ร่วมงานกัน บุคลากรมีการศึกษาสูงกว่าจะมีความทะนงตัวเองเกิดความไม่ไว้ วางใจ เชื่อใจในการทำงานร่วมกัน มีทัศนคติว่ามีความรู้้น้อยกว่า การทำงานร่วมกันจึงไม่เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อีกทั้งการปฏิบัติงานร่วมกันในกลุ่มของบุคลากรที่มีการศึกษาใกล้เคียงกัน จะมีการส่งเสริมสนับสนุนกันมากกว่า การทำงานราบรื่นและประสบความสำเร็จ

2.2.4 สถานภาพสมรส การศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพ โสดมีระดับบรรยากาศโดยรวมและด้านต่างๆอยู่ในระดับดี ยกเว้นด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ด้านการให้รางวัล และการลงโทษที่มีระดับบรรยากาศพอใช้ ซึ่งกล่าวได้ว่าบุคลากรที่มีสถานภาพ โสด ไม่ต้องมีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับครอบครัว สามารถทำงานได้เต็มที่ การทำงานก็จะมีความจริงใจ ทุ่มเทพความรู้ความสามารถมากในการทำงาน ความขัดแย้งในเรื่องการทำงานอาจมีมากกว่าบุคลากรที่สมรสแล้ว ส่วนบุคลากรที่มีสถานภาพสมรสมีระดับบรรยากาศโดยรวมและด้านต่างๆอยู่ในระดับดี ยกเว้นด้านความรับผิดชอบของบุคลากรด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรที่สมรสแล้วต้องมีความรับผิดชอบในเรื่องของครอบครัว ความรับผิดชอบในงานจึงลดลง ไม่สามารถทุ่มเทเวลาให้กับงาน ได้อย่างเต็มที่ เมื่อทำงานไม่เต็มที่ การมีปัญหาความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานอาจเกิดขึ้น เพราะความเอาใจใส่ในงานลดลง

สำหรับบุคลากรที่หย่าร้างหรือแยกทางนั้น พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การโดยรวมและด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับดี ยกเว้นด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง แต่เมื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การพบว่า บุคลากรทุกสถานภาพสมรสมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การแต่ละด้านและ 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 และมีมาตรฐานในการทำงานที่ดีกว่า ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารมากกว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่นาน 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 เนื่องจากการทำงานของผู้บริหารซึ่งมีจำนวนน้อย 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 ผลตอบแทนการทำงานเพื่อที่จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้สูงขึ้นและส่งผลกระทบต่อบรรยากาศ ขององค์การที่ดีขึ้น

3.1.5 โรงพยาบาลควรเข้ามาเอาใจใส่ในการจัดแบ่งงาน รวมถึงการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ โดยอาจใช้การให้รางวัลมาเป็นตัวช่วย กระตุ้นให้บุคลากรรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ รวมไปถึงการบริหารจัดการสายงานที่ดีก็ทำให้มีประสิทธิภาพการทำงาน

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

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

3.2.2 ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล

3.2.3 ศึกษาวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลเซ็นทรัล เมโมเรียล เพื่อหารายละเอียดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้องค์กรพัฒนาและบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.2.4 ศึกษาเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลรัฐและเอกชน