

การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงานศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

วิทยานิพนธ์
ของ
เพลินจิต ทุมมานอก

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กรกฎาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม



การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงานศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

วิทยานิพนธ์
ของ
เพลินจิต ทุมมานอก

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
กรกฎาคม 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม





คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวเพลินจิต ทุมมานอก
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
(ผศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริ) ประธานกรรมการ
(กรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะ)

.....
(ผศ.ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี) กรรมการ
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)

.....
(ผศ.ดร.ธรรณ นามวรรณ) กรรมการ
(กรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะ)

.....
(พล.อ.ต.ดร.อนันต์ ศรีอำไพ) กรรมการ
(ผู้ทรงคุณวุฒิ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(ผศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริ)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(ศ.ดร.ประดิษฐ์ เทอดทูล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่ 24 เดือน 11 พ.ศ. 2560



ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษาแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องติดตามเอาใจใส่ให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ ทำให้การศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วง ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ ประธานกรรมการการสอบ วิทยานิพนธ์ ดร.ชัยรัตน์ ชูสกุล กรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะ พล.อ.ต.ดร.อนันต์ ศรีอำไพ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความกรุณาเป็นประธานกรรมการและคณะกรรมการสอบและยังให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ ในการแก้ไขข้อบกพร่องที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำไปปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ พิทักษานุรัตน์ คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ นายณัฏฐกร สารรัตน์ หัวหน้าสำนักงานคณบดี นายฉลาด นามวงษา หัวหน้างานคลัง และพัสดุ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาให้การสนับสนุน และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อบุญ งามศรี คุณแม่มะลิวัลย์ งามศรี และครอบครัวที่คอยให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา และเพื่อนนิสิตรุ่น พ.26/1 ทุกท่าน

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

เพลินจิต ทูมมานอก



ชื่อเรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผู้วิจัย นางเพ็ญจิต ทุมมานอก
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี
ปริญญา กศ.ม. สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่พิมพ์ 2560

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ และ 3) เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น กลุ่มเป้าหมายเป็นบุคลากรสังกัดศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 291 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ และหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญ PNI Modified

ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1) ผลการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ 1.1 โครงสร้างและการสื่อสาร 1.2 การนำองค์กร 1.3 การบังคับบัญชา 1.4 ความรับผิดชอบ องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ 2.1 ความจงรักภักดี 2.2 การให้รางวัลและการลงโทษ 2.3 ความอบอุ่นและการสนับสนุน องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ 3.1 มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง 3.2 ความท้าทายและความรับผิดชอบ 3.3 ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง 3.4 ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง

2) บรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.48 (S.D. = 0.58) สภาพที่พึงประสงค์เมื่อพิจารณาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.09 (S.D. = 0.94) องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.38 (S.D. = 0.88) สภาพที่พึงประสงค์เมื่อพิจารณาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.22 (S.D. = 0.86) องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D. = 0.83) สภาพที่พึงประสงค์เมื่อพิจารณาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.23 (S.D. = 0.86)

3) การจัดลำดับความสำคัญ PNI Modified โดยนำลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1-3 มาศึกษา Best Practice เพื่อให้ได้แนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยแยกตามองค์ประกอบดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร



ประกอบด้วย 1.1 โครงการผู้บริหารพบปะบุคลากร โดยมีกิจกรรมให้ผู้บริหารพบปะบุคลากรเป็นประจำทุก 2 หรือ 3 เดือนต่อครั้ง 2. โครงการจัดทำแผนประจำปี โดยมีกิจกรรมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการดำเนินงานขององค์กร 3. โครงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน โดยมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 1. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม และเป็นไปตามขั้นตอนการประเมินการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับ 2. โครงการพัฒนาระบบสวัสดิการ โดยมีกิจกรรม 2.1 กิจกรรมตรวจสอบสุขภาพประจำปี 2.2 กิจกรรมเยี่ยมไข้บุคลากร 2.3 กิจกรรมมอบทุนการศึกษาบุตร 3. โครงการเสริมสร้างความรักใคร่สามัคคี โดยมีกิจกรรม 3.1 กิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ 3.2 กิจกรรมวันปีใหม่ 3.3 กิจกรรมตามขนบธรรมเนียมประเพณี องค์กรประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ประกอบด้วย 1. การพัฒนาระบบประเมิน โดยมีกิจกรรม 1.1 กิจกรรมพัฒนาระบบประเมินโดยการมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และข้อกำหนดต่างๆ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเป็นธรรม 2. โครงการพัฒนาตนเอง โดยมีกิจกรรม 2.1 กิจกรรมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในเรื่องที่สนใจและเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ 3. โครงการพัฒนาระบบกายภาพและสิ่งแวดล้อม โดยมีกิจกรรม 3.1 กิจกรรมพัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กรให้ถูกสุขลักษณะและสร้างความปลอดภัยในการทำงาน



TITLE Practice Development of Building Work Climate in Health Science Center Khon Kaen University
AUTHOR Mrs. Phlonechid Thummanok
ADVISOR Asst. Prof. Dr. Karn Ruangmontri
DEGREE M.Ed. **MAJOR** Educational Administration
UNIVERSITY Mahasarakham University **DATE** 2017

ABSTRACT

The purpose of this research is to study about work climate elements in Health Science Center Khon Kaen University, to study current desirable condition and to develop working climate building method in Health Science Center Khon Kaen University. The targets are 253 staff working in Health Science Khon Kaen University. The method used in the research is Simple Random Sampling. Data is collected by using questionnaires and assessment survey verified by experts; and is calculated validity of a measurement tool. The data is analyzed by using SPSS program, statistic, percentage, average, and standard deviation

The result of the study has found that the work climate in Health Science Center Khon Kaen University in Element 1 Organization structure: a current condition is in medium level average 3.48 (S.D. = 0.58); Desirable condition is generally considered in high level average 4.09 (S.D. = 0.94). Element 2 Organizational commitment: a current condition is in medium level average 3.38 (S.D. = 0.88); Desirable condition is generally considered in high level average 4.22 (S.D. = 0.86). Element 3 Achievement motivation: a current condition is in medium level average 3.66 (S.D. = 0.83); Desirable condition is generally considered in high level average 4.23 (S.D. = 0.86) then it is prioritized by PNI, bring about the needed requirement priority from the first to the third to study Best Practice, to gain the practice of building work climate in Health Science Center Khon Kaen University; divided by following elements : Element 1. Structure and Communication: 1.1) Administrators meet staff project: organize Administrators meet staff once in every 2 or 3 month. 2. Annual plan project : there is an activity to let staff participate in the organization's action plan decision 3. Opinion Sharing and co-working building understanding by arranging knowledge management activity. Element 2. Organizational Commitment consists of 1. Fair and Equitable Performance Evaluation 2. Welfare Development Project by arranging 2.1) Annual health checkup 2.2) Visiting the



employee's home Project 2.3) Descendant Scholarship Granting Activity 3. Harmony Promoting Project by arranging 3.1) Sport competition 3.2) New Year Activity 3.3) Traditional Activities. Element 3. Constructive work; consists of 1. Assessment Development by arranging 1.1) Assessment Development activity for fair and equitable in regulations participation. 2. Self-Development Project; 2.1) there is an activity that let staff attend the trainings related to their work held by internal and external sectors 3. Physical System and Environment Development 3.1) Sanitarian Organization's Surrounding Development and work safety building Project

To conclude, the work climate affects behavior of the people in their workplace. The result of the research can be brought to apply in the development of building work climate in an organization to support work climate which initiates work effectiveness of staff. It can also be adapted to context of each organization to promote work climate and build a strong organization to have competency in further competition.



สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	คำถามการวิจัย	5
	ความมุ่งหมายการวิจัย	5
	ความสำคัญของการวิจัย	5
	ขอบเขตของการวิจัย	5
	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	6
	นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
	แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับบรรยากาศการทำงาน	9
	ความสำคัญของบรรยากาศการทำงานองค์กร	21
	การสังเคราะห์ทฤษฎีบรรยากาศการทำงาน	23
	ความหมายขององค์ประกอบบรรยากาศการทำงานแต่ละด้าน	25
	บริบทของศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	41
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	42
	งานวิจัยในประเทศ	42
	งานวิจัยต่างประเทศ	43
3	วิธีดำเนินการวิจัย	46
	ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดบรรยากาศการทำงาน	
	ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	48
	ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ บรรยากาศการทำงาน	
	ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.....	49
	ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน	
	ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	52
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
	ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	54



บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	76
สรุปผล	76
อภิปรายผล	78
ข้อเสนอแนะ	80
บรรณานุกรม	81
ภาคผนวก	92
ภาคผนวก ก แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา	93
ภาคผนวก ข แบบประเมินองค์ประกอบบรรยาภาสการทำงาน	99
ภาคผนวก ค แบบสอบถามการวิจัย	103
ประวัติย่อของผู้วิจัย	111



บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงภาพรวมของบรรยากาศการทำงานในแบบต่างๆ ของ Halpin	17
2 ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานองค์กร	20
3 การสังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน (ต่างประเทศ)	23
4 การสังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน (ในประเทศ)	24
5 องค์ประกอบและตัวชี้วัด บรรยากาศการทำงานศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	55
6 การประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดบรรยากาศการทำงาน	56
7 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามคณะวิชา	58
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์บรรยากาศ การทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	59
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์บรรยากาศ การทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	60
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์บรรยากาศ การทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	62
11 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) และลำดับความต้องการจำเป็น องค์ประกอบที่ 1	63
12 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) และลำดับความต้องการจำเป็น องค์ประกอบที่ 2	64
13 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) และลำดับความต้องการจำเป็น องค์ประกอบที่ 3	66
14 ลำดับความต้องการจำเป็นองค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน	67
15 กิจกรรมที่สอดคล้องกับลำดับความต้องการ (PNI) องค์การที่ 1	67
16 กิจกรรมที่สอดคล้องกับลำดับความต้องการ (PNI) องค์การที่ 2	68
17 กิจกรรมที่สอดคล้องกับลำดับความต้องการ (PNI) องค์การที่ 3	69
18 สรุปแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	70
19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ โครงการ/กิจกรรม	74
20 แนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	79



บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการศึกษา	7
2 รายละเอียดขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	47



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การดำเนินธุรกิจหรือดำเนินการใดๆ ก็ตาม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ยากที่จะทำให้สำเร็จเพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องทำงานร่วมมือกับผู้อื่น จึงทำให้เกิดการรวมตัวของบุคคลขึ้นจนเป็นที่มาของคำว่า องค์กร ซึ่งภายใต้การเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจแห่งความรู้ ความสำคัญของการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น พิชสิรี ชมพุดำ (2552 : 3) ได้กล่าวว่า สาเหตุโดยตรงและโดยอ้อมที่ทำให้บุคลากรได้รับอุบัติเหตุจากการทำงานหรือเกิดโรคจากการทำงาน มีสาเหตุมาจากสภาพการทำงาน หรือเครื่องจักรอุปกรณ์ไม่ดี ไม่พร้อมเพียงร้อยละ 18 เท่านั้น การป้องกันไม่ให้เกิดการประสบอันตรายจากการทำงานจึงต้องป้องกันที่บุคคล ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง การที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจ และมีจิตสำนึกเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานย่อมสามารถลดการประสบอันตรายจากการทำงานที่มีสาเหตุจากตัวบุคคลโดยตรง และรวมถึงจะช่วยลดการประสบอันตรายจากการทำงานที่เกิดจากสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัยด้วย เพราะเมื่อทุกคนมีจิตสำนึก มีสติสัมปชัญญะ ก็จะทำงานได้อย่างปลอดภัยแน่นอน ในขณะที่เดียวกันการสร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากการสร้างบรรยากาศการทำงานแล้วยังเป็นการเพิ่มทั้งปริมาณ และ คุณภาพของผลผลิตไปพร้อมๆ กันด้วย อีกทั้งยังก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ลดความตึงเครียดและความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

การวิเคราะห์ทุนเพื่อพัฒนาประเทศในแผน พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2549-2554) ที่เน้นการพัฒนาด้าน โดยสร้างความสมดุลระหว่างทุน 3 ทุน คือ ทุนเศรษฐกิจ ทุนสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติ/สิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน และการวิเคราะห์ทุนของประเทศในระยะต่อไป คือ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) มุ่งเน้นความเชื่อมโยงระหว่างทุน 6 ทุน คือ ทุนธรรมชาติ ทุนกายภาพ ทุนสังคม ทุนมนุษย์ ทุนการเงิน และทุนวัฒนธรรม ซึ่งเป็นความท้าทายและโอกาสของเศรษฐกิจไทยที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับบริบทใหม่ของโลก และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกใน 20 ปีข้างหน้า จากแผนพัฒนาฉบับที่ 11 นี้ เห็นได้ชัดเจนว่าทุนทั้ง 6 ดังกล่าวนั้น ใกล้เคียงกับมิติคุณภาพชีวิตและความสุขของมนุษย์มากที่สุด ดังนั้น การสร้างเสริมคุณภาพชีวิตและความสุขของคนทำงาน จึงเป็นเป้าหมายสำคัญของหน่วยงานทุกภาคส่วนที่จะต้องส่งเสริมให้คนไทยเป็นแรงงานคุณภาพ และมีสุขภาวะดี ทั้งร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ ในปี ค.ศ. 2015 (พ.ศ. 2558) ประเทศไทย จะก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของประเทศสมาชิกในภูมิภาค 10 ประเทศ ได้แก่ ไทย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ บรูไน เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา ประเทศสมาชิกเหล่านี้จะร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนกันใน 3 เสาหลัก คือ เสาหลักด้านความมั่นคง (ASEAN Security Community-ASC) เพื่อให้ประชาชน



ในภูมิภาคอยู่ร่วมกันอย่างสันติมีความปลอดภัยและมั่นคงเสาหลักด้านประชาสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) เพื่อให้ประชากรในประเทศสมาชิกอยู่ร่วมกันภายใต้แนวคิด สังคมที่เอื้ออาทร มีสวัสดิการทางสังคมที่ดี และมีความมั่นคงทางสังคม และเสาหลักด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) มุ่งให้เกิดการรวมตัวกันทางเศรษฐกิจและการอำนวยความสะดวกในการติดต่อค้าขายระหว่างกัน อันจะทำให้ภูมิภาคมีความเจริญ มั่งคั่ง ประชากรมีความอยู่ดีกินดี และสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นๆ ได้ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 และ ฉบับที่ 11 มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพชีวิตให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ส่งเสริมให้คนทำงานมีความสุขที่ดี พร้อมทั้งจะก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียนเพื่อให้ประชาชนในภูมิภาคอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สันติสุข มีความปลอดภัยมั่นคง ดังนั้น เมื่อพิจารณาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ดังกล่าวข้างต้น ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ให้คนทำงานในประเทศไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขในขณะเดียวกัน คนทำงานในประเทศไทย ก็ต้องเผชิญกับการตั้งรับการรวมตัวเป็น ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ดังนั้น ความต้องการข้อมูลด้านสถานการณ์คุณภาพชีวิตและความสุขคนทำงานในประเทศไทย จึงเป็นเรื่องสำคัญในการนำมาวิเคราะห์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์คนทำงานในประเทศไทยเมื่อเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียนข้อสำคัญเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมด้านแรงงานคุณภาพทั้งธุรกิจภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ และภาครัฐบาล ในการตั้งรับเสาหลักด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต (2555 : 3) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร (Organization Development) มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากรหรือคน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้ตั้งไว้ เงินหรืองบประมาณ (Money) เป็นงบประมาณที่นำมาใช้ในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรรวมถึงค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินกิจกรรมขององค์กร (Materials) วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้หรือสิ่งของที่นำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และการจัดการ (Management) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ เช่น การบังคับบัญชา การกำหนดขอบข่ายงาน (Job Description) อำนาจหน้าที่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การกำหนดเวลาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทรัพยากรมนุษย์นั้นว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ส่วนราชการจำเป็นต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเข้มแข็งและมีสมรรถนะ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550 : 3) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในองค์กรปัจจุบันคือจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบองค์กรจึงต้องมีแนวทางปฏิบัติระบบงานที่เอื้อและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่สูงจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บดินทร์ วิจารณ์ (2551 : 1-4) ได้กล่าวว่า นอกจากนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อีกอย่างหนึ่งคือการใช้คนให้เหมาะกับงาน ซึ่งเป็นอีกส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการแต่จะต้องรู้จักให้แรงจูงใจด้วยในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการแรกในการพัฒนาองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ ทรัพยากรมนุษย์ การที่จะบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิด



ประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องคำนึงถึงการสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร องค์กรจึงจะเกิดสุขภาวะที่ดี

การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงานนั้น จะส่งผลประโยชน์ทั้งต่อบุคลากรของ องค์กร ได้แก่ บุคลากรได้รับการดูแลตามที่กฎหมายกำหนด มีความเครียดลดน้อยลง ลดการลาออก ลดการขาดงาน ลดการเจ็บป่วยของพนักงาน ลดอุบัติเหตุจากการทำงาน บุคลากรมีสุขภาพทั้ง ทางด้านร่างกายและจิตใจดีขึ้น มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน และ มีความผูกพันต่อองค์กร ในด้านประโยชน์ต่อองค์กร ได้แก่ องค์กรสามารถลดต้นทุนด้านค่า รักษาพยาบาล ลดความเสื่อมล้ำในองค์กร บุคลากรมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร มีบรรยากาศการทำงานที่ดี สามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ง่ายขึ้น ลดอัตราการขาดงาน การลาออกของบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี และมีภาพลักษณ์ที่ดี การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้น มีปัจจัยหลักที่สำคัญคือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร หากองค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน แล้วย่อมทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเบื่อหน่าย ไม่มีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพ ในการทำงานลดลง คุณภาพของผลผลิตลดลง เกิดความเครียดในการทำงาน และส่งผลต่อ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ท้ายที่สุดย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร และองค์กรต้องประสบ กับภาวะสมองไหล เนื่องจากบุคลากรย้ายสถานที่ทำงานไปยังองค์กรที่ดีกว่ามีบรรยากาศการทำงานที่ ดีกว่า และมีสภาพความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ดีกว่า ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง เพราะ องค์กรจะต้องคัดเลือกบุคลากรใหม่เพื่อเข้ามาทดแทนบุคลากรที่ลาออกไป ทำให้องค์กรเสียเวลา เสีย โอกาสในการแข่งขัน เสียงบประมาณในการคัดเลือก และสูญเสียบุคลากรที่เก่งดีมีคุณภาพในการ พัฒนาองค์กร ซึ่งสังคมปัจจุบันนี้ได้ให้ความสำคัญกับสุขภาวะมากยิ่งขึ้น รวมทั้งศูนย์วิทยาศาสตร์ สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่มีพันธกิจที่จะมุ่งสร้างความสุขให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ทั้งนักเรียน นักศึกษา บุคลากร ประชาชนในท้องถิ่น และรวมไปถึงประชาคมโลก ด้วยบทบาทของ ปรากฏณ์แห่งอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง กับภารกิจด้านการจัดการศึกษาในหลากหลายสาขาวิชา ภารกิจด้าน การวิจัย ภารกิจด้านการบริการวิชาการ และภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งทุกภารกิจ ดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยี และองค์ความรู้ที่เหมาะสม ขับเคลื่อนทุกภารกิจด้วยความใส่ใจ ห่วงใย ในปัญหาของชุมชน และสังคมอย่างแท้จริง นับจากก่อตั้ง จนถึงปัจจุบัน บัณฑิตแห่งมหาวิทยาลัย ขอนแก่นเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่พร้อมจะทำงานด้วยความใส่ใจ ห่วงใย และมีเจตนาร่วมที่ มุ่งสร้างสรรค์สิ่งดีให้กับสังคม และชุมชน ด้านการวิจัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีเครือข่ายการวิจัยที่ เข้มแข็ง มีศูนย์ความเป็นเลิศด้านการวิจัยในหลากหลายสาขา สามารถตอบโจทย์ปัญหา และพัฒนา สังคมได้อย่างครอบคลุม มหาวิทยาลัยขอนแก่นเน้นย้ำบทบาทแห่งภูมิปัญญาของสังคมด้วยการ เชื่อมต่อสหวิทยาการเข้ากับความต้องการของชุมชน โดยถ่ายโอนองค์ความรู้จากส่วนงานต่างๆ สู่อำเภอ และชุมชนผ่านการบริการวิชาการในหลากหลายมิติ และมุ่งเน้นทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้วยความห่วงใย และใส่ใจในคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งภารกิจต่างเหล่านี้ ล้วนสะท้อน ตัวตนที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัยขอนแก่น “มหาวิทยาลัยแห่งความสุข” กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2558 : เว็บไซต์) กล่าวว่า ทั้งนี้ที่ผ่านมาศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ยังไม่เคยได้มีการศึกษาในเรื่องการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ แต่เป็นเพียงการศึกษาเรื่องการสร้างเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วย



กิจกรรม 5 ส. และองค์กรแห่งความสุข และโครงการอื่นๆ ในภาพรวมเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงานศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น

การศึกษการพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ของศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อนำผลการศึกษาไปวางแผนการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และรวมไปถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552 : 12) ได้ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีการนำแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งนำ Malcolm Balding National Quality Award (MBNQA) มาประยุกต์ใช้ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐใน 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ในหมวดที่ 5 5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร และเพื่อให้เป็นไปตามตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันอุดมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 “มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาไว้ให้บุคลากรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ” มีเกณฑ์มาตรฐานข้อหนึ่ง คือ “มีระบบสวัสดิการและเสริมสร้างสุขภาพที่ดี และสร้างบรรยากาศที่ดีให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่อย่างมีความสุข” ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งในการจัดสภาพแวดล้อมและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุข และส่งเสริมสุขภาวะบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อประสิทธิผลของผลผลิตที่มีคุณภาพขององค์กร คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี Good Governance Rating

ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการเรียนการสอน วิจัย และพัฒนางานวิชาการด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพเป็นการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์แบบมุ่งเน้นการสนับสนุนการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ และให้บริการรักษาพยาบาล และเป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อพัฒนางานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาการพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ของศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น



คำถามการวิจัย

1. บรรยาการการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีองค์ประกอบและตัวชี้วัดอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์บรรยาการการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นอย่างไร
3. แนวทางการสร้างบรรยาการการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบบรรยาการการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์บรรยาการการทำงาน ของศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยาการการทำงาน ของศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการนำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาการสร้างบรรยาการการทำงาน ของศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. ได้ทราบข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยาการการทำงาน ของศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัย ตลอดจนแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับบรรยาการการทำงาน นำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการศึกษาบรรยาการการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ ทั้งนี้การเลือกองค์ประกอบที่จะนำมาศึกษานั้นเลือกองค์ประกอบจากตารางสังเคราะห์โดยเลือกองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมกับบริบทการทำงานของศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ ใต้องค์ประกอบและตัวชี้วัดดังต่อไปนี้ องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) โครงสร้างและการสื่อสาร 2) การนำองค์กร 3) การบังคับบัญชา 4) ความรับผิดชอบ 2 ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ความจงรักภักดี 2) การให้รางวัลและการลงโทษ 3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด



ดังนี้ 1) มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง 2) ความท้าทาย 3) ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง 4) ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง

2. ขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์บรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประชากร ได้แก่ บุคลากรในสังกัดคณะวิชาในศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 1,208 คน (กองการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2558 : 7-8) การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง โดยการเปรียบเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970 : 607-610) และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 291 คน

ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ศึกษาจากองค์กรหรือหน่วยงานที่เป็น Best Practice จำนวน 3 แห่ง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ Best Practice จำนวน 3 แห่ง และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาองค์ประกอบการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมและนำไปปรับให้เข้ากับบริบทการทำงานของศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้วิจัยจึงนำมิติบรรยากาศการทำงานจากนักวิชาการหลายท่านมาทำการสังเคราะห์ จึงทำให้พบว่ามียุทธศาสตร์ที่เหมือนกันในหลายมิติและได้องค์ประกอบบรรยากาศการทำงานดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างองค์กร
 - 1.1 โครงสร้างและการสื่อสาร
 - 1.2 การนำองค์กร
 - 1.3 การบังคับบัญชา
 - 1.4 ความรับผิดชอบ
2. ความผูกพันต่อองค์กร
 - 2.1 ความจงรักภักดี
 - 2.2 การให้รางวัลและการลงโทษ
 - 2.3 ความอบอุ่นและการสนับสนุน



3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

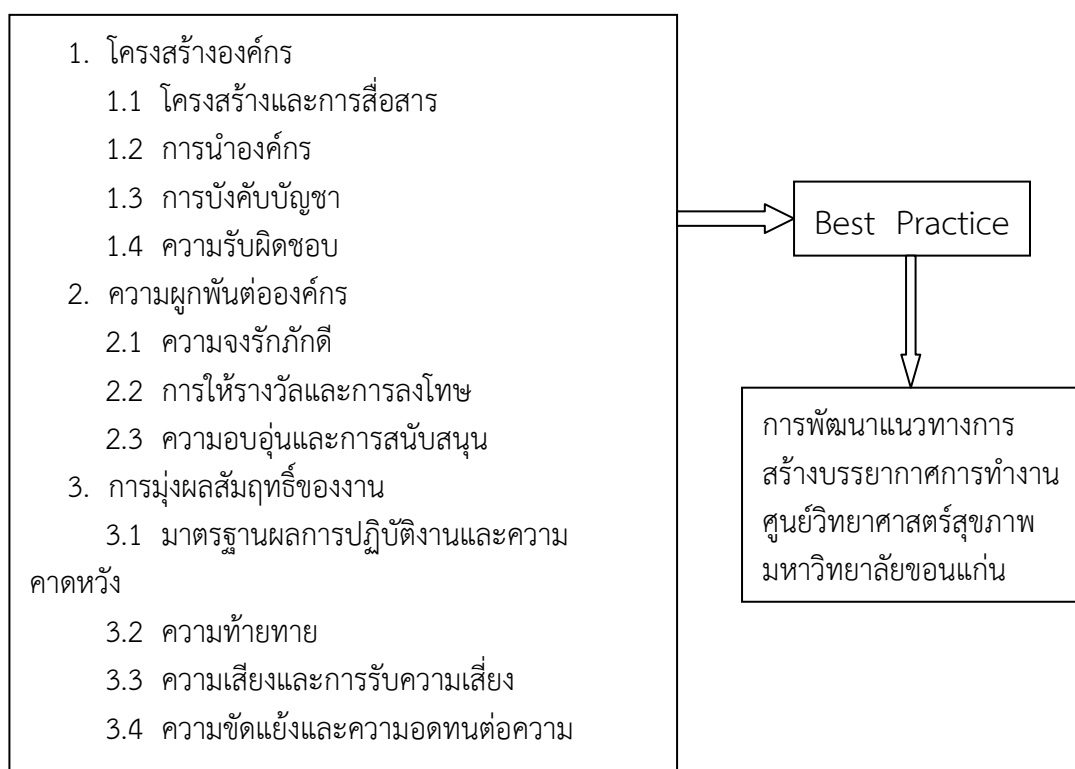
3.1 มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง

3.2 ความท้าทาย

3.3 ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง

3.4 ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญงอกงามอย่างเป็นระบบ
2. แนวทาง หมายถึง ข้อปฏิบัติที่ดี ที่วางไว้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. บรรยากาศการทำงาน หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติอยู่ในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร
4. โครงสร้างองค์กร หมายถึง กฎเกณฑ์ข้อบังคับ ขั้นตอนการดำเนินงานการปฏิบัติตามระเบียบ ตามสายการบังคับบัญชา



5. การสื่อสาร หมายถึง การสั่งการ การมอบหมายงาน การประสานงาน
6. การนำองค์กร หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรของผู้นำองค์กร
7. การบังคับบัญชา หมายถึง โครงสร้างสายงานการบังคับบัญชา จากผู้บังคับบัญชา ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ความรับผิดชอบ หมายถึง หน้าที่งานที่รับผิดชอบ และการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ
9. ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่ดี มีความหวังดี ความเสียสละทั้งร่างกายแรงใจ และมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรด้วยความจริงใจ
10. ความจงรักภักดี หมายถึง บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีและมีคุณค่าขององค์กร เป็นผู้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กร
11. การให้รางวัลและการลงโทษ หมายถึง สิ่งตอบแทนสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบ การสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
12. ความอบอุ่นและการสนับสนุน ความอบอุ่น หมายถึง ความสัมพันธ์ภาพของเพื่อนร่วมงานในองค์กร การทำงานเป็นที ความรู้สึกที่ดี ความรักใคร่สามัคคีและความเป็นกันเองของบุคลากรในองค์กร และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันของบุคลากรในองค์กร สนับสนุนซึ่งกันและกัน ตั้งแต่ผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
13. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
14. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง หมายถึง วัตถุประสงค์และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ที่องค์กรกำหนดเป็นบรรทัดฐานที่สามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
15. ความท้าทายและความรับผิดชอบ หมายถึง ระดับความสามารถในการทำงานของบุคลากร
16. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง หมายถึง ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ความท้าทายในงาน และกิจกรรมต่างๆ ที่เสี่ยงหรืออาจจะเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อองค์กร
17. ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง หมายถึง ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร รวมไปถึงความอดทน อดกลั้นในการปฏิบัติงานร่วมกับคนที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันหรือการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น
18. บุคลากร หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่ในสังกัดคณะสาขาวิชาศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่นทั้ง 7
19. คณะศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ หมายถึง คณะสาขาวิชา 7 คณะ ดังต่อไปนี้
คณะสาธารณสุขศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะเทคนิคการแพทย์
คณะสัตวแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ ที่สังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับบรรยากาศการทำงาน
2. ความสำคัญของบรรยากาศการทำงานองค์กร
3. การสังเคราะห์ทฤษฎีบรรยากาศการทำงาน
4. ความหมายขององค์ประกอบบรรยากาศการทำงานแต่ละด้าน
5. บริบทของศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับบรรยากาศการทำงาน

บรรยากาศการทำงานที่ดีต้องประกอบด้วย (พรรณราย ทรัชยะประภา. 2541 : 37-40)

1. ด้านความยืดหยุ่น (Provisional) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ให้เรียนรู้หรือทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งในยุคปัจจุบันนั้น เรื่องของบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการท างานของพนักงานนั้น ไม่ได้ตายตัวตามตำแหน่งงานเหมือนในสมัยก่อน แต่จะมีความยืดหยุ่น มากขึ้น โดยการท างานในหลากหลายหน้าที่มากขึ้น ต้องเป็นประเภทมีความสามารถรอบด้าน (Multi-Skill) บางองค์กรมีการมอบหมายให้พนักงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ได้มีโอกาส เข้ามาดูแลงานด้านสายบริหารมากขึ้น โดยที่ไม่ได้เป็นนักบริหารเต็มตัว บางแห่งให้พนักงานหนึ่งคน สามารถรับผิดชอบงานได้หลายตำแหน่งมากขึ้น แนวโน้มลักษณะนี้ก็ทำให้องค์กรมีการสร้างงาน ในลักษณะของการควบหน้าที่และตำแหน่งงานมากขึ้นกว่าในอดีต ใครที่มีความสามารถทำงานได้ หลากหลายหน้าที่ในคนๆ เดียว ก็จะทำให้ได้เปรียบ และเป็นที่ต้องการขององค์กรต่างๆ มากขึ้น

2. ด้านความเข้าใจ (Empathy) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาพยายาม ทำความเข้าใจ และรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยอมรับนับถือความรู้สึก และค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย รวมไปถึงผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักและเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยต้องรู้จักความรู้ความสามารถ สถิติปัญญา ความต้องการ ทักษะคิด เป็นต้น ดังนั้นการรู้จักและการเข้าใจเป็นพื้นฐานในการมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสม รวมไปถึงมีการสนับสนุนในการศึกษาต่อ ได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะความรู้ด้วยการเข้ารับการอบรม และเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ด้วยการใช้ความรู้ความสามารถตามความถนัดอย่างเต็มที่ โดยสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำผลงานเพื่อความก้าวหน้า ในหน้าที่การงานเพื่อสร้างความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในหน้าที่การงาน



3. ด้านความเปิดเผยจริงใจ (Spontaneity) หมายถึง การสื่อความหมาย ของผู้บังคับบัญชานั้นมีลักษณะจริงใจ ปราศจากแรงจูงใจอื่นๆ ที่ซ่อนเร้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ แสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างอิสระ การได้รับการยอมรับ การเอาใจใส่ และความเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา

4. ด้านการเน้นการปรึกษาหารือ (Problem Orientation) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่อธิบายปัญหามากกว่าที่จะให้ข้อสรุปของปัญหา เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ ร่วมกัน และไม่บังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย มีการประสานงาน การร่วมมือในการปฏิบัติงาน การยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน การให้ความช่วยเหลือกัน มีความสามัคคีกันในองค์กรด้วยการถ่ายทอดความรู้ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ และหากเพื่อนร่วมงานมีปัญหาและข้อผิดพลาดในการทำงาน เพื่อนร่วมงานสามารถเป็นที่ปรึกษา ในการแก้ปัญหา และเป็นกำลังใจได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี กล่าวโดยสรุปแล้วบรรยากาศการทำงานเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานและ ความเป็นไปภายในองค์กรที่มีผลต่อความรู้สึก และความเข้าใจของสมาชิกในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อ พฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพของงาน และสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ทศนคติ และพฤติกรรม ของพนักงาน มีลักษณะแตกต่างกันในแต่ละองค์กรสามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้ เพื่อให้สอดคล้อง กับความต้องการของบุคคลในแต่ละองค์กร

วรรณภา ณ สงขลา (2530 : 35-36) สรุปว่า งานที่ศึกษามีมิติต่างๆ ขององค์กรไว้อย่างครอบคลุมซึ่งอธิบายถึงมิติต่างๆ หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศไว้ 10 มิติ ดังนี้

1. มิติโครงสร้างของงาน หมายถึง ความมากน้อยของวิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัล และการลงโทษ หมายถึง ความมากน้อยของการให้รางวัลซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและความดีความชอบมากกว่าการพิจารณาจากความอาวุโสหรือความชอบพอด้านอื่นๆ
3. การรวมอำนาจการตัดสินใจ พิจารณาถึงความมากน้อยของการส่งมอบอำนาจในการตัดสินใจไว้กับผู้บริหารระดับสูง
4. การเน้นความจำเป็นในงาน พิจารณาถึงความปรารถนาของคนในองค์กร ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
5. การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ความมากน้อยขององค์กรในการสนับสนุนให้พนักงานมีการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม
6. ความมั่นคงกับการเสี่ยง ความมากน้อยของสิ่งกดดันต่างๆ ที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงและวิตกกังวล
7. การเปิดเผยกับการปกป้อง เป็นการพิจารณาขอบเขตที่บุคคลในองค์กรพยายามปกปิดความผิดมากกว่าจะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผย และความร่วมมือ
8. สถานภาพและขวัญ พิจารณาถึงความรู้สึกทั่วไปของคนในองค์กรว่าเป็นองค์กรที่ดีเหมาะสมที่เขาจะทำงานด้วยเพียงใด
9. การยอมรับและการส่งข้อมูลกลับ ความมากน้อยของการที่บุคคลรู้ว่าผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารคิดอย่างไรกับการทำงานของเขาและความมากน้อยของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา



10. ความสามารถและความคล่องตัวขององค์กร ความมากน้อยของความสามารถขององค์กรในการรับรู้เป้าหมายขององค์กรคืออะไร และกระทำตามเป้าหมายนั้นอย่างคล่องแคล่วเพียงมด รวมทั้งความมากน้อยของความสามารถในการคาดคะเนปัญหาการพัฒนาทักษะและวิธีการใหม่ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานก่อนที่ปัญหาจะกลายเป็นวิกฤต

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศในการทำงาน

Likert (1967 : 196-211) เสนอแง่มุมต่างๆ ของบรรยากาศในการทำงานในองค์กรไว้

8 มิติคือ

1. กระบวนการใช้ภาวะผู้นำ (Leadership Process Used)
2. ลักษณะการจูงใจ (Character of Motivation Forces)
3. ลักษณะการติดต่อสื่อสาร (Character of Communication Process)
4. ลักษณะการเสวนา (Character of Interaction Influence Process)
5. ลักษณะกระบวนการตัดสินใจ (Character of Decision Making Process)
6. ลักษณะการวางเป้าหมายหรือการออกคำสั่ง (Character of Goal Setting or

Ordering)

7. ลักษณะของกระบวนการควบคุม (Character of Control Process)

8. การฝึกอบรม (Training)

สุพัตรา เพชรมณี และเชียวชาญ อาศุวัฒนกุล (2528 : 30-32) ได้สำรวจมิติต่างๆ ของบรรยากาศการทำงานในองค์กรจากทัศนของนักวิชาการและได้แบ่งมิติหรือตัวแปรย่อยออกเป็น 9 มิติได้แก่

1. โครงสร้างการทำงาน (Task Structure) หมายถึง นโยบาย วิธีการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ได้ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างชัดเจน
2. รางวัลตอบแทน (Rewards System) หมายถึงระบบการให้รางวัลตอบแทน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน มีความยุติธรรมเพียงพอต่อการพัฒนาคน
3. การรวบอำนาจ (Mighty Concentrate) หมายถึง การตัดสินใจที่ถูกรวบอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง
4. การสนับสนุนให้พนักงานมีการอบรมและพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึง การที่องค์กรมีนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาของบุคลากรในองค์กร
5. ความมั่นคงและการเสี่ยง (Security Versus Risk) หมายถึง การที่องค์กรเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ โดยปราศจากการกระทบการเตือนต่อความมั่นคงในการทำงาน
6. การยินยอมให้มีการขัดแย้งในองค์กร (Tolerance of Conflict) หมายถึง ระดับที่ความขัดแย้งในองค์กรสามารถเปิดเผยกันหรือเป็นเรื่องปกติธรรมดา
7. การรับรู้ในผลงาน (Recognition) หมายถึง การรับรู้และยกย่องในผลงานที่ดีเด่นของพนักงาน
- 8.ขวัญในการทำงาน (Morale) หมายถึง ความรู้สึกที่เห็นว่าองค์กรมีสภาพที่น่าอยู่ น่าทำงาน



9. ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่

10. ความรู้สึกที่ต้องการให้องค์กรประสบผลสำเร็จ (Motivation to achieve) หมายถึง บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

11. ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง ระดับที่พนักงานมีความเป็นอิสระในการทำงานหรือตัดสินใจ

12. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง ระดับที่ผู้บังคับบัญชาได้สร้างความอบอุ่นและสนับสนุนการทำงานให้กับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

13. อุปสรรค (Hindrances) หมายถึง ระดับที่องค์กรมีอุปสรรคในการทำงาน

14. ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียว (Esprit) หมายถึง ระดับที่สมาชิกในองค์กรมีความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

15. การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย (Openness of Communication) หมายถึง ระดับที่การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีการเปิดเผยซึ่งกันและกัน

16. การแบ่งชั้นต่างๆ ในองค์กร (Stratification) หมายถึง การแบ่งชั้นของสายการบังคับบัญชาในองค์กร

17. การใช้ข้อมูลเพื่อการควบคุม (Use of Control Data) หมายถึง ระดับข้อมูลรายงานต่างๆ ถูกนำมาใช้ในการควบคุมผู้ปฏิบัติ

18. ความแตกต่างภายในองค์กร (Heterogeneity) หมายถึง ระดับที่ค่านิยมทัศนคติหรือความต้องการของสมาชิกภายในองค์กรมีความแตกต่างกัน

19. สภาพของวุฒิภาวะ (Maturity) หมายถึง ระดับที่สมาชิกภายในองค์กรมีความรับผิดชอบมีสำนึกหรือมีวุฒิภาวะในการทำงาน

โดยสรุป บรรยากาศในการทำงานในองค์กร หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร บรรยากาศการทำงานในองค์กรสามารถประเมินชีวิตได้โดยบรรยากาศที่ดีต้องเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และเกิดจากการที่ผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจถึงความสำคัญของบรรยากาศและส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้พัฒนาตนเองตลอดจนสามารถใช้ศักยภาพในการทำงานได้เต็มที่

อารี เพชรผุด (2529 : 62) มีดังนี้

1. Multiple Measurement-organization Attribute Approach ซึ่งหมายถึง ลักษณะต่างๆ ขององค์กรที่ทำให้แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ และเห็นได้ชัดตลอดเวลา และลักษณะเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้นๆ

2. Perceptual Measurement-organization Attribute Approach ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับรู้โดยตรงของสมาชิกและสิ่งแวดล้อมในองค์กร ความอิสระในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานและโอกาสของแต่ละบุคคลในการแสดงออกตามความสามารถ

3. Multiple Measurement Individual Attribute Approach คือการรับรู้ของแต่ละบุคคลเหมือนกับองค์กรเป็นบุคคลหนึ่งเป็นลักษณะทางด้านจิตวิทยา



อรุณ รักธรรม (2524 : 88) ได้มีแนวคิดเรื่องบรรยากาศการทำงานองค์กรหมายถึง ชุดของค่านิยม ทัศนคติ และขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรมที่ตนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

นิภา แก้วศรีงาม (2532 : 192) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศการทำงานองค์กร หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นมาเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและ สภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลในองค์กรเกิดการรับรู้ในสภาพรวมเหล่านั้นทั้งทางตรงและทางอ้อมและรับรู้อันเกิดจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานออกมา

ปรียาพร วงศ์อนุโรจน์ (2535 : 101) ได้ให้ความหมายบรรยากาศในการทำงานองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมและมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติในองค์กร

สมยศ นาวิการ (2539 : 192) ได้กล่าวว่า บรรยากาศ หมายถึง กลุ่มคุณลักษณะ ของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศการทำงาน องค์กรเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน

จันทร์หา แทนสุโพธิ์ (2546 : 12) ได้กล่าวถึง บรรยากาศการทำงานองค์กร หมายถึง กลุ่มลักษณะต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดย บรรยายลักษณะสภาพขององค์กร ที่เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง และจะต้องยืนยันอยู่ช่วงระยะหนึ่ง ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

Forehand และ Gilmer (1964 : 361-382) ได้กล่าวว่า บรรยากาศการทำงาน องค์กรหมายถึง รูปแบบและคุณลักษณะที่มีการสืบทอดมาตลอดเวลาขององค์กร ซึ่งคุณลักษณะนี้จะมี เฉพาะและมีความแตกต่างในแต่ละองค์กร และยังมิมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้น

Halpin และ Crofts (1963 : 131) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศการทำงาน องค์กรว่าเป็นสภาพแวดล้อมในระบบของงานในแต่ละสถานที่บุคคลย่อมต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงถึง ความเป็นตนเององค์กรหรือหน่วยงานก็สามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์กร หน่วยงาน

Litwin และ Stringer (1968 : 112) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศการทำงาน องค์กรหมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์กรทั้งทางตรง และทางอ้อมและมีอิทธิพลจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์กร

Dessler (1976 : 279) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศการทำงานองค์กรหมายถึง เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีต่อประเภทขององค์เขากำลังทำงานอยู่และความรู้สึก ของเขาที่มีต่อองค์กรรูปแบบต่างๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเองเปิดองค์กรโอกาสโครงสร้างการให้ ผลตอบแทนความเอาใจใส่ อบอุ่นและการให้ความสนับสนุน

Brown และ Moberg (1980 : 667) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศการทำงาน องค์กร หมายถึง กลุ่มของลักษณะต่างๆ ภายในองค์กรซึ่งรับรู้โดยสมาชิกของคนในองค์กรนั้น ซึ่งมี คุณลักษณะสำคัญได้แก่ 1) บรรยายลักษณะสภาพนอกองค์กร 2) เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่าง ระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง 3) จะต้องยืนยันอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง 4) จะมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของคนในองค์กร



Halpin และ Crofts (1963 : 193-194) ได้กล่าวเปรียบเทียบไว้ในทำนองว่า เมื่อเราไปเยี่ยมสถานศึกษาต่างๆ นั้น จะพบหรือมีความรู้สึกที่ สถานศึกษาแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันอยู่ภายใน เช่น บางสถานศึกษาครูอาจารย์ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นอย่างดีและด้วยความสนุกสนาน ในขณะที่บางสถานศึกษาครูอาจารย์อยู่กันอย่างตัวใครตัวมัน และทำงานแบบต่างคนต่างทำ ไม่ประสานสัมพันธ์กัน ลักษณะที่ปรากฏดังกล่าวนี้มีชื่อเรียกกันอยู่หลายชื่อ เช่น บรรยากาศขององค์กร บุคลากรขององค์กร บรรยากาศทางจิตวิทยา บรรยากาศการทำงาน หรือวัฒนธรรมองค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ ขอใช้คำว่า บรรยากาศการทำงาน ในความหมายเดียวกับคำอื่นๆ ที่กล่าวมาแล้ว

ทั้ง Tagiuri (1968 : 135-136) และ Halpin and Crofts (1963 : 112-113) ต่างชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศการทำงานเป็นผลของความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อลักษณะสภาพต่างๆ ในองค์กร และบรรยากาศของการทำงานนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรด้วย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องคำนึงถึงบรรยากาศการทำงานของสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบ เพราะช่วยให้เราเข้าใจพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ถูกต้องเป็นอย่างดี

บรรยากาศการทำงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรในหลายด้าน เช่น

Litwin และ Stringer (อุดม จุลสัตย์. 2527 : 42-43 ; อ้างอิงมาจาก Litwin and Stringer. 1968 : 188) กล่าวว่า บรรยากาศของการทำงานมีอิทธิพลต่อผลผลิตขององค์กร เขากล่าวว่าในองค์กรที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจคือ อำนาจการตัดสินใจต่างๆ อยู่กับผู้บริหาร บุคลากรต้องปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่ง อย่างเคร่งครัด นั้น ทำให้ผลผลิตขององค์กรต่ำ และบุคลากรในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ บรรยากาศของการทำงานยังมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้วย

ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่า บรรยากาศการทำงานนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร โดยเฉพาะในองค์กรที่เป็นสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรประเภทให้การบริการและบุคลากรต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานสูง อีกทั้งบุคลากรจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันตลอดเวลา ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในลักษณะเช่นนี้ หากสถานศึกษามีบรรยากาศการทำงานที่ดีก็จะช่วยให้บุคลากรหรือครูอาจารย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ลดความขัดแย้งต่างๆ และส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการบริหารของผู้บริหารและประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้วย

ในระยะเกือบ 20 ปีที่ผ่านมา ได้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านทฤษฎีการบริหารการศึกษาจากการเน้นความสำคัญในด้าน การบริหารมาเป็นการให้ความสำคัญแก่องค์กร แทนหรืออีกนัยหนึ่งเป็นการเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญแก่ความเป็นผู้นำ มาเป็นการเน้นเรื่องคุณค่าของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานและขวัญของผู้ร่วมงานมากขึ้นตามลำดับ และมีความสำคัญทวีขึ้นในวงการศึกษาค้นคว้าวิจัยในปัจจุบัน

Litwin และ Stringer (1968 : 190) ได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์นั้น จำเป็นต้องพิจารณาทั้งตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมที่พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้น ในทัศนะของ Litwin นั้นเชื่อว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลกับสภาพแวดล้อมดังสมการ

$$B = f(P,E)$$



- เมื่อ B คือ พฤติกรรมของบุคคล (Behavior)
 f คือ ฟังก์ชัน
 P คือ บุคคล (Person)
 E คือ สภาพแวดล้อม (Environment)

ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการบริหารที่สนใจเกี่ยวกับบรรยากาศของการทำงานจึงต่างศึกษาว่า สภาพแวดล้อมบ้างที่มีปฏิสัมพันธ์สูงกับบุคลากรในองค์กร และถือว่ำนั่นคือ ส่วนประกอบของ บรรยากาศการทำงาน

Halpin และ Crofts (1963 : 147-151) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาองค์ประกอบของ บรรยากาศของบรรยากาศการทำงาน โดยการสร้างข้อความขึ้นมาจำนวน 1,000 ข้อ และทำการ คัดเลือกข้อความเหล่านั้นด้วยวิธีการต่างๆ จนกระทั่งเหลือ 64 ข้อและเมื่อนำมาทำการวิเคราะห์ องค์ประกอบ (Factor Analysis) แล้วทำให้ได้องค์ประกอบของบรรยากาศการทำงาน 2 กลุ่ม กลุ่ม ละ 4 ด้าน ดังนี้คือ

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร (Leader Behavior) มี 4 ด้านคือ

1.1 การเน้นที่งาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากร ที่มีต่อผู้บริหารว่า ควบคุม นิเทศใกล้ชิดเกินไป ออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดโดยไม่เปิด โอกาสให้บุคลากรได้ซักถามหรือโต้แย้ง

1.2 ความห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อ ผู้บริหารว่ามีความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรเฉพาะแต่ในแบบที่เป็นทางการเท่านั้นทำให้ผู้บริหารห่าง เหนินจากบุคลากรมาก

1.3 ความเอาใจใส่ (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อ ผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีความเมตตา ช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรทั้งในด้านการปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัว เท่าที่จะทำได้

1.4 การให้ความช่วยเหลือ (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อ ผู้บริหารว่ามีความตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า พยายามกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานโดย ไม่ใช้วิธีการควบคุมตรวจตรา แต่ใช้วิธีปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร

2. พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน (Faculty Behavior) มี 4 ด้าน เช่นกันคือ

2.1 ภาระที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง (Hindrane) หมายถึง ความรู้สึกของ บุคลากรที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าขาดความสะดวกคล่องตัวในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจาก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับข่มขู่มากเกินไป หรืออาจมีงานพิเศษมากเกินไป

2.2 ความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อเพื่อน ร่วมงานว่ามีความสัมพันธ์และรับรู้ทุกข์สุขของกันและกันดี

2.3 การขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึงความรู้สึกของบุคลากรที่ มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร การทำงานมีลักษณะต่างคนต่าง ทำ ไม่ประสานสัมพันธ์กัน

2.4 ขวัญและกำลังใจ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อเพื่อน ร่วมงานว่ามีขวัญกำลังใจดี เพราะสิ่งที่แต่ละคนต้องการต่างก็ได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดี



ผลจากการวิจัยเพื่อหาคำตอบประกอบของบรรยากาศในการทำงานนี้เอง Halpin ได้สร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการประเมินบรรยากาศการทำงาน ซึ่งมีชื่อเรียกว่า Organizational Climate Description Questionnaire หรือเรียกย่อๆ ว่า OCDQ เครื่องมือดังกล่าวนี้เองที่ Halpin และนักวิจัยคนอื่นๆ ได้นำไปใช้ในงานวิจัยเพื่อศึกษาบรรยากาศการทำงานในเวลาต่อมา

สืบเนื่องจากการศึกษาค้นคว้านี้ Halpin ได้จำแนกบรรยากาศการทำงานออกเป็น 6 แบบ โดยจัดแบ่งประเภทตั้งแต่แบบ เปิด ไปหาแบบ ปิด ซึ่งสรุปผลได้ว่า บรรยากาศแบบเปิดนั้น เป็นแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด สถานศึกษาที่มีบรรยากาศการทำงานแบบเปิดนั้นจะเป็นสถานศึกษาที่มีชีวิตชีวา ครูอาจารย์ทุกคนจะมุ่งมั่นทำงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นส่วนรวม และขณะเดียวกัน ทุกคนก็ได้รับความพอใจในผลงานของตน ลักษณะประการสำคัญของการนำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรใดองค์กรหนึ่งก็คือความเข้าใจของกลุ่มผู้ร่วมงานในตัวของผู้หน้าที่เขาทำงานอยู่ด้วยในระยะนั้น และในขณะเดียวกันก็คือความเข้าใจหรือการรับรู้ของผู้หน้าที่มีต่อกลุ่มผู้ร่วมงาน รายละเอียดบรรยากาศการทำงานทั้ง 6 แบบที่ Halpin จำแนกไว้มีดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่บุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจดี มีความกลมเกลียวและร่วมมือทำงานกันดี ผู้บริหารให้ความสนทนเป็นกันเอง คอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรตามสมควร ไม่เคร่งครัดต่อระเบียบข้อบังคับมากเกินไป แต่ยืดหยุ่นบ้างตามความเหมาะสม

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจดี มีความสนทนกลมเกลียวกันดี แม้ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความใกล้ชิดเป็นกันเองกับบุคลากรมากนัก แต่ก็ให้ความช่วยเหลือและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรทำงานกันด้วยความสบายใจ

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่บุคลากรในองค์กรไม่ค่อยได้รับความสะดวกและความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร เนื่องจากมีงานพิเศษมากเกินไป กฎระเบียบต่างๆ ก็ออกจะหยาบหยาบ แต่ความร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กรยังสูง ขวัญและกำลังใจก็ค่อนข้างดี เนื่องจากบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า แม้ว่าผู้บริหารจะห่างเหินจากบุคลากรและไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแต่ก็ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

4. บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่บุคลากรไม่ค่อยให้ความร่วมมือกันทำงานเท่าที่ควร ทั้ๆ ที่บุคลากรก็มีความสนทนสนมสัมพันธ์กันดี และไม่มีสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงาน ข้ำผู้บริหารก็ให้ความใกล้ชิดและช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรเป็นอย่างดี ที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องมาจากผู้บริหารสนใจงานน้อยและไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน จึงทำให้บุคลากรเสียขวัญและกำลังใจ

5. บรรยากาศแบบฉันทพอลูก (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจต่ำ แม้ไม่ค่อยมีภาระที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง แต่บุคลากรในองค์กรก็แทบไม่ได้สร้างสรรค์กัน ความสนทนสนมกันจึงมีน้อยและการร่วมมือกันทำงานก็แทบจะไม่มี ต่างคนต่างทำ ผู้บริหารเองก็พยายามทำตัวเหมือนพ่อที่รู้ดีไปเสียทุกอย่าง จนกลายเป็นก้าวถ่วงและรวบ



อำนาจเสียคนเดียว แม้ว่าผู้บริหารพยายามทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน แต่ก็ไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ตนต้องการได้

6. บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่บุคลากรมีขวัญกำลังใจต่ำมาก เนื่องจากผู้บริหารหุ้มหุ้มในเรื่องกฎ ระเบียบมากเกินไป ตลอดจนมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน แม้ว่าผู้บริหารจะมุ่งทำงานสูงแต่ก็ดูเหมือนว่าทำไปเพื่อความอยู่รอดหรือความเจริญก้าวหน้าของตัวผู้บริหารเสียเองมากกว่าความเจริญก้าวหน้าขององค์กร อีกทั้งไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ไม่เคยสนใจใยดีหรือให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร

หากพิจารณาลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 8 ด้าน ที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศการทำงานจากตาราง 1 ก็จะช่วยให้มองเห็นหรือเข้าใจลักษณะของบรรยากาศการทำงานแต่ละแบบได้ชัดเจนขึ้น

ตาราง 1 แสดงภาพรวมของบรรยากาศการทำงานในแบบต่างๆ ของ Halpin

บรรยากาศการทำงานแบบต่างๆ						
ภาวะที่เป็นอุปสรรค	เปิด	อิสระ	ควบคุม	เป็นกันเอง	ฉันทพ้อลูก	ปิด
ความสนิทสนม	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง
ขาดความสามัคคี	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ปานกลาง
ขวัญกำลังใจ	สูง	สูง	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ
การเน้นทำงาน	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง
ความห่างเหิน	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง
ความเอาใจใส่	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ
การให้ความช่วยเหลือ	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ต่ำ

Likert (1961 : 4-10) ได้พิจารณาองค์ประกอบของบรรยากาศการทำงานไปที่พฤติกรรมของผู้บริหารเท่านั้น โดยถือว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในด้านต่อไปนี้ เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศการทำงาน คือ

1. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง วิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากรให้ทำงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ ทั้งที่เป็นสิ่งจูงใจภายในและภายนอก
2. การเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมากน้อยเพียงใด
3. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง สายในการติดต่อสื่อสารในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ส่งเสริมความสะดวก รวดเร็วในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ดีเพียงใด
4. การตัดสินใจ (Decision-Making) หมายถึง ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารรวบอำนาจการตัดสินใจเสียคนเดียว หรือกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากร



5. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) หมายถึงผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสในการร่วมกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายองค์กรเพียงใด

6. การควบคุมบังคับบัญชา (Control) หมายถึง ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานหรือไม่ มีสายการบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด

จากองค์ประกอบของบรรยากาศการทำงานทั้ง 6 ด้านซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารนี้ Likert ได้แบ่งบรรยากาศการทำงานออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. บรรยากาศแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritative) เป็นบรรยากาศการทำงานที่ผู้บริหารเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคลากรน้อยมาก การทำงานไม่ค่อยมีการร่วมมือประสานงานกัน ผู้บริหารอาศัยการข่มขู่หรือผลประโยชน์ในการจูงใจให้บุคลากรทำงาน ความไม่พึงพอใจและความไม่เป็นมิตรต่อกันมีมาก การติดต่อสื่อสารมีลักษณะจากบนลงล่าง กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการมายังบุคลากร โดยที่บุคลากรไม่ค่อยได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหาร การตัดสินใจต่างๆ ล้วนมาจากผู้บริหารและมีการควบคุมบังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชากันเป็นทอดๆ

2. บรรยากาศแบบโน้มน้าว (Benevolent Authoritative) เป็นบรรยากาศการทำงานที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการบริหารเช่นเดียวกับบรรยากาศแบบเผด็จการ เพียงแต่ระดับความเข้มของพฤติกรรมต่างๆ ดังกล่าวค่อยๆ ลดลง อันเนื่องมาจากผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ไหวพริบ ปฏิภาณ รวมทั้งศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจ และความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรให้คล้อยตามตามที่ต้องการได้

3. บรรยากาศแบบให้คำปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นบรรยากาศการทำงานที่ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่บุคลากรมากขึ้น โดยพยายามที่จะช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่บุคลากรเป็นอย่างดี ทั้งในด้านหน้าที่การงานและด้านส่วนตัว ผู้บริหารพยายามปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานหรือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องต่างๆ เท่าที่จำเป็น ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนในการเสนอความคิดเห็นของตนต่อผู้บริหารได้

4. บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม (Participative) เป็นบรรยากาศการทำงานที่ผู้บริหารให้ความเชื่อถือและไว้วางใจบุคลากรมาก ตลอดจนให้การสนับสนุนช่วยเหลือแก่บุคลากรเป็นอย่างดี ผู้บริหารอาศัยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นเครื่องจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่วนการติดต่อสื่อสารในองค์กรนั้น มีทั้งลักษณะจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน และในแนวนอน กล่าวคือ นอกจากผู้บริหารจะเป็นผู้สั่งการแล้ว บุคลากรสามารถที่จะเสนอความคิดเห็นของตนต่อผู้บริหารได้อย่างเต็มที่นอกจากนั้นผู้บริหารยังมีความสัมพันธ์อย่างดีกับบุคลากรทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

Stern (1963 : 5-41) ได้กำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศในการทำงานออกเป็น 2 ด้านใหญ่ๆ คือ

1. ปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้มีการพัฒนา (Development Press) ประกอบด้วย ลักษณะต่างๆ ในองค์กร 5 ด้านได้แก่

1.1 บรรยากาศที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ (Intellectual Climate) หมายถึงสภาพต่างๆ ในสถานศึกษาที่ช่วยส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ทั้งในด้านมนุษยศาสตร์ ศิลปศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ เช่น ความพร้อมของคณาจารย์ สื่อการเรียนการสอน ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ



1.2 มาตรฐานของความสำเร็จ (Achievement Standard) หมายถึง สิ่งที่ทำให้เห็นว่าบุคลากรจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรได้รับการใส่ใจและเพิ่มพลังอย่างเพียงพอ รวมทั้งรับรู้มาตรฐานของงานที่ต้องปฏิบัติทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

1.3 การสนับสนุน (Supportiveness) หมายถึง ความช่วยเหลือต่างๆ ที่บุคลากรควรจะได้รับตามความต้องการ รวมทั้งความรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน

1.4 ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Effectiveness) หมายถึง สภาพภายในสถานศึกษาที่ช่วยกระตุ้นส่งเสริมและเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานบังเกิดประสิทธิผล โดยมีการวางแผนและจัดระบบการทำงานที่ดี บุคลากรร่วมมือกันทำงานอย่างดี

1.5 ระเบียบวินัย (Orderliness) หมายถึง รูปแบบโครงสร้างขององค์กร และวิธีการที่ใช้เพื่อก่อให้เกิดความมีระเบียบวินัยในสถานศึกษา รวมทั้งเกิดภาพพจน์ที่ดี

2. ปัจจัยที่เป็นตัวถ่วงความเจริญก้าวหน้า (Control Press) หมายถึง สภาพต่างๆ ในองค์กรที่ขัดขวางไม่ให้เกิดบรรยากาศของการส่งเสริมสติปัญญา รวมทั้งขัดขวางไม่ให้งานบรรลุผลสำเร็จ อันได้แก่ การควบคุม ปิบบังคับ และความเข้มงวดกวดขันต่างๆ ที่มีมากเกินไป จนบุคลากรมีโอกาสดูแลความคิดเห็นได้น้อยมาก

Stern (1963 : 49-57) ได้แบ่งประเภทของบรรยากาศการทำงานออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. บรรยากาศการทำงานที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้สติปัญญาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารให้การสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรเป็นอย่างดี องค์กรมีการวางแผนและจัดระบบการบริหารที่ดี อย่างไรก็ตาม ดูเหมือนว่า ผู้บริหารจะให้ความสำคัญที่งานมากเกินไป ดังนั้น ระบบการควบคุมการปฏิบัติงานจึงออกจะเคร่งครัด ยึดกฎระเบียบข้อบังคับมากเกินไป

2. เป็นบรรยากาศการทำงานที่มีลักษณะต่างๆ เหมือนแบบแรก ต่างกันเฉพาะตรงที่ว่า บรรยากาศแบบที่ 2 นี้ ไม่เน้นงานมากเกินไป เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน โดยการยืดหยุ่นกฎระเบียบต่างๆ ตามความเหมาะสม

3. เป็นบรรยากาศการทำงานที่มีสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่ดี ไม่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร แม้บุคลากรจะมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน แต่ขาดปัจจัยสนับสนุนอย่างอื่น จึงไม่สามารถทำงานให้บรรลุตามมาตรฐานได้

4. เป็นบรรยากาศการทำงานที่มีลักษณะแตกต่างกันไปจากแบบแรกโดยสิ้นเชิง คือมีสภาพแวดล้อมที่ไม่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ขาดการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บริหาร ยิ่งไปกว่านั้น บุคลากรมีความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน การทำงานในองค์กรไม่มีการวางแผนและไม่มีการจัดระบบงานที่ดี ผู้บริหารเคร่งครัดต่อกฎระเบียบต่างๆ มากเกินไป จนบุคลากรขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าการศึกษาค้นคว้าประกอบของบรรยากาศการทำงานของนักวิชาการต่างๆ อาจจะไม่เหมือนกันแต่ก็มีวัตถุประสงค์เดียวกันคือเพื่อจะช่วยให้เข้าใจบรรยากาศการทำงานในรูปแบบที่จะสามารถวัดและประเมินได้ แต่แตกต่างกันที่มุมมองของแต่ละบุคคล

นอกเหนือจากเลวิน ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มในการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานองค์กรแล้วยังมีบุคคลอื่นๆ อีกหลายคนทำการศึกษาดำเนินการโดยใช้ทฤษฎีและแนวทางการศึกษาที่แตกต่างกันตามความสนใจและความถนัดของแต่ละคน (Gidson and others. 1973 : 316) และ



อรุณ รักธรรม (2524 : 89) ได้ประมวลทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศการทำงาน
องค์กรที่มีผู้วิจัยไว้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานองค์กร

ทฤษฎี	จุดเน้นของทฤษฎี	แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศ การทำงานองค์กร
ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ของเทเลอร์ (Taylor. 1964)	เน้นการจัดการที่ดีที่สุด โดยสนใจ เรื่องการแบ่งงานกันทำเฉพาะอย่าง และมีการจัดโครงสร้างขององค์กร	แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างกับหน้าที่ซึ่ง ก่อให้เกิดบรรยากาศภายในองค์กร
ทฤษฎีของวูดเวิร์ด ลอเรนซ์ และลอร์ช (Lawrence and Lorsch (1967)	เน้นเรื่องความสัมพันธ์ของ สิ่งแวดล้อมระหว่างเทคโนโลยี โครงสร้างและผลการทำงาน	พยายามที่จะแสดงให้เห็นว่า บรรยากาศของโครงสร้างเทคโนโลยี และความต้องการมีอิทธิพลต่อการ ทำงานอย่างไร
ทฤษฎีไซเบอร์เนติกส์ (Cybernetics)	เน้นว่ามนุษย์สามารถควบคุมและ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมได้	แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของข้อมูล ในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อ บรรยากาศในการทำงาน
ตัวแบบการจัดช่วงการบังคับ บัญชาลอคฮีด (Lockheed)	เน้นรูปแบบของการขยายการบังคับ บัญชา	ใช้มาตรวัดเพื่อประเมินค่า องค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศ ขององค์กร เช่นวัดจำนวนครั้งของ การฝึกอบรมและสภาพการวางแผน ในองค์กร
การกระจายอำนาจ (Decentralization)	เน้นที่การตัดสินใจเบื้องล่าง	บรรยากาศขององค์กรเช่นนี้จะต้องมี การไว้วางใจและซื่อสัตย์ซึ่งกันและกัน
ทฤษฎีระบบของ (Likert)	เน้นกระบวนการของกลุ่ม เช่น การ ติดต่อ แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ของ กลุ่มและเชื่อว่าแบบของผู้นำมี อิทธิพลต่อกลุ่มมาก	ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศของการทำงาน มีการสนับสนุนกันเพื่อนำไปสู่ ประสิทธิภาพ
การเพิ่มภาระหน้าที่และความ รับผิดชอบ (Job Enrichment)	เน้นที่การพิสูจน์ ประสิทธิภาพของ งานและความพอใจของสมาชิกใน องค์กร	พยายามสร้างบรรยากาศให้สมาชิกมี ความรับผิดชอบมีโอกาสและมีความ ไว้นับถือใจกัน

แนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวอธิบายได้ว่า การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์โดย Taylor ซึ่งเป็นบิดาของการบริหารงานแบบนี้ ได้กำหนดหลักการในการบริหารงานโดยยึดหลักวิทยาศาสตร์การบริหารงานในยุคนี้ จึงไม่ได้กล่าวถึงบรรยากาศการทำงานองค์กรการอย่างเด่นชัด แต่ให้ความสำคัญในด้านการแบ่งหน้าที่การทำงาน โดยกำหนดโครงสร้างของการบริหารงานเป็นรูปนัยซึ่งก่อให้เกิดบรรยากาศภายในองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะตัว ตามรูปแบบการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ส่วนการบริหารงานตามทฤษฎีของ Lawrence และ Lorsch (1967 : 55-60) ซึ่งยึดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กร เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กรและการปฏิบัติงาน ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับ



บรรยากาศการทำงานองค์กรจึงเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร การปฏิบัติงานที่มีความคาดหวังของงาน (Job expectation) สำหรับการบริหารงานตามทฤษฎี Cybernetic เชื่อว่า มนุษย์สามารถควบคุมปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัวได้ ดังนั้น แนวคิด เกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานองค์กรจึงอยู่ที่ว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ส่วนตัวแบบการจัดช่วงการบังคับบัญชาของ Lookheed การบริหารงานตามแนวคิดนี้มุ่งที่ขอบเขต และช่วงการบังคับบัญชา แนวคิดนี้เกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานองค์กร จะอยู่ที่การประเมินทางองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับการฝึกอบรมผู้บริหารและสภาพการวางแผนภายในองค์กร ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจให้กับหน่วยงานระดับรองลงไป ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานองค์กร จึงขึ้นอยู่กับการกระจายอำนาจการตัดสินใจกระจายให้หน่วยงานระดับรองลงไป ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริง และความไว้วางใจกันและระบบ 4 ของ Likert เป็นทฤษฎีที่ยึดระบบกระบวนการปฏิสัมพันธ์กลุ่มโดยเน้นในเรื่องการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การจูงใจ และระดับการมีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งจะอยู่ในระดับใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้น บรรยากาศการทำงานองค์กรจึงอยู่ที่กระบวนการกลุ่ม ระดับการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน สำหรับแนวคิดการบริหารงานโดยปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเป็นการบริหารงานเพื่อค้นหาและปรับปรุงสภาพการทำงานตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานด้วยการปรับปรุงลักษณะงาน ดังนั้น บรรยากาศจึงขึ้นอยู่กับการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะทำงาน

นอกจากนี้ อาร์ เพชรผุด (2537 : 77) ได้สรุปไว้ว่า ทฤษฎีบรรยากาศการทำงานองค์กรนั้นสรุปได้เป็น 3 ทฤษฎี คือ

1. Multiple Measurement-Organization Attribute Approach ซึ่งหมายถึงลักษณะต่างๆ ขององค์กรที่ทำให้แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ และเห็นได้ชัดตลอดเวลา และลักษณะเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้นๆ
2. Perceptual Measurement-Organization Attribute Approach ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับรู้โดยตรงของสมาชิกและสิ่งแวดล้อมในองค์กร ความอิสระในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และโอกาสของแต่ละบุคคลในการแสดงออกตามความสามารถ
3. Perceptual Measurement Individual Approach คือการรับรู้ของแต่ละบุคคลเหมือนกับองค์กรเป็นบุคคลหนึ่ง เป็นลักษณะทางด้านจิตวิทยาบุคคลและบรรยากาศ (Individual and Climate)

ความสำคัญของบรรยากาศการทำงานองค์กร

บรรยากาศการทำงานองค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะการทำงานย่อมขึ้นกับลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารว่าองค์กรจะมีบุคลิกไปในทิศทางใดตามลักษณะบรรยากาศการทำงาน งานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น และการสร้างบรรยากาศการทำงานองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1. บรรยากาศการทำงานองค์กรบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานของเขาได้อย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่นๆ



2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานองค์กรของพวกเขา หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานของพวกเขาเองภายในองค์กร

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์กร

นิภา แก้วศรีงาม (2532 : 204) พบว่า มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคคลในองค์กรบรรยากาศขององค์กรที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรมีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น สิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีเหมาะสมแก่การทำงาน ได้แก่ การมีการบังคับบัญชาที่ดี การที่สมาชิกในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี รวมทั้งการที่องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม และทางจิตใจที่ดี เพียงพอที่จะสร้างเสริมให้บรรยากาศที่ดีได้

Bowers และ Seashore (1966 : 238-263) เห็นว่ารูปแบบบรรยากาศที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในองค์กรเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกมีโอกาสวางเป้าหมายร่วมกันจะสามารถลดอัตราการลาออกโอนย้ายงานได้ถึงครึ่งหนึ่ง

Litwin และ Stringer (1968 : 364) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศการทำงานองค์กร คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งสมาชิกในองค์กรนั้นเรียนรู้และมีประสบการณ์ พร้อมทั้งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น

Porter และ Steers (1973 : 151-176) ได้กล่าวว่า องค์กรของมนุษย์เนื่องจากบรรยากาศมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

Brown และ Moberg (1980 : 667) ได้กล่าวว่า บรรยากาศการทำงานองค์กร มีอิทธิพลต่อสมาชิกขององค์กร เนื่องจากจะช่วยให้การวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์กรต่อองค์ประกอบขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้กระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และความพอใจที่จะอยู่ในองค์กร หากต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรแล้ว สิ่งที่จะต้องพิจารณาเป็นประการแรกคือ บรรยากาศการทำงานองค์กร เพราะบรรยากาศการทำงานองค์กร ถูกสั่งสมมาจากความเป็นมาองค์กร ตั้งแต่อดีต

Schneider (1990 : 303-307) ได้กล่าวว่า บรรยากาศการทำงานองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และมีผลกระทบต่อนักคิด แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังพฤติกรรมการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2536 : 330) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศการทำงานองค์กรว่า มีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลในองค์กรดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศการทำงานองค์กรแบบหนึ่ง ทำให้ผลการปฏิบัติงานของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ดีกว่าบรรยากาศการทำงานองค์กรแบบอื่นๆ ดังการศึกษาของ Newell (1978 : 19) พบว่า บรรยากาศโดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศแบบเปิดมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อย ตรงกันข้าม กับบรรยากาศการทำงานแบบเปิด ซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก

2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานองค์กร มากหรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานภายในองค์กร ดังที่ Dessler (1976 : 334-340) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานองค์กร คือแบบของความเป็นผู้นำทัศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศโดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำ ของผู้บริหาร



ระดับสูงขององค์กรมีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์ประกอบปรากฏว่าผลกระทบต่อการทำงานและความพอใจของบุคลากรในองค์กรจากการศึกษาของ Litwin และ Stringer (1968 : 179-180) พบว่าองค์กรที่บรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจ อำนาจการตัดสินใจจะอยู่ที่ส่วนกลาง บุคลากรในองค์กรจะต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรรู้สึกไม่พอใจในงาน ส่วนในองค์กรที่มีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน บุคลากรจะมุ่งมั่นผลสำเร็จของงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีผลผลิตคุณภาพสูง ซึ่งบรรยากาศการทำงานองค์กรแบบดังกล่าว จะมีผลทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน

การสังเคราะห์ทฤษฎีบรรยากาศการทำงาน

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน (ต่างประเทศ)

องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน	นักวิชาการ				ความถี่
	Likert (1967)	Stern (1963)	Woodward Lawrence and Lorsch (1967)	Litwin and Stringer (1968)	
การจูงใจ	/			/	2
การเป็นผู้นำ	/				1
การติดต่อสื่อสาร	/				1
การตัดสินใจ	/				1
การกำหนดนโยบาย	/				1
โครงสร้างและการควบคุมบังคับบัญชา	/	/	/	/	4
ความสำเร็จ มาตรฐานของ การปฏิบัติงาน ความคาดหวังของงาน	/	/	/		3
ความผูกพัน				/	1
การสนับสนุน และความอบอุ่น		/		/	2
ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมใน องค์กร			/		1
เทคโนโลยี			/		1
ความขัดแย้ง				/	1
ความท้าทาย				/	1
ความรับผิดชอบ				/	1
ความเสี่ยง				/	1



ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน (ในประเทศ)

องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน	นักวิชาการ			ความถี่
	สุพัตรา เพชรมณี และเชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกุล (2528)	วรรณภา ณ สงขลา (2530)	พรรณราย ทรัพย์ะ ประภา (2541)	
โครงสร้างการทำงาน รับผิดชอบ	/	/		2
รางวัลตอบแทน เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน	/	/		2
การรวบอำนาจ การตัดสินใจ	/	/		2
การสนับสนุนให้พนักงานมีการอบรมและพัฒนา	/	/		2
ความมั่นคงและการเสี่ยง	/	/		2
ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง	/		/	2
ขวัญในการทำงาน	/	/		2
ความยืดหยุ่น	/	/	/	3
ความรู้สึกรู้สึกที่ต้องการให้องค์กรประสบผลสำเร็จ	/	/		2
ความเป็นอิสระ	/			1
ความอบอุ่น	/		/	2
อุปสรรค	/			1
ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียว	/		/	2
การติดต่อสื่อสาร	/	/		2
การแบ่งชั้นต่างๆ ในองค์กร	/			1
การใช้ข้อมูลเพื่อการควบคุม	/			1
ความแตกต่างภายในองค์กร	/			1
สภาพของวุฒิภาวะ	/			1
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	/	/		1
การปกป้องความลับองค์กร		/		1

จากการสังเคราะห์บรรยากาศการทำงาน ของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีหลายมิติที่นักวิชาการใช้เหมือนกันซึ่งสังเกตได้จากความถี่ในตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดการบรรยากาศการทำงานออกมาเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านโครงสร้างองค์กร 2. ด้านความผูกพันต่อองค์กร 3. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เนื่องจากมีความครอบคลุมตามกรอบแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษามา และเลือกองค์ประกอบที่เข้ากับบริบทการทำงานของศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีรายละเอียดดังนี้



1. โครงสร้างองค์กร
 - 1.1 โครงสร้างและการสื่อสาร
 - 1.2 การนำองค์กร
 - 1.3 การบังคับบัญชา
 - 1.4 ความรับผิดชอบ
2. ความผูกพันต่อองค์กร
 - 2.1 ความจงรักภักดี
 - 2.2 การให้รางวัลและการลงโทษ
 - 2.3 ความอบอุ่นและการสนับสนุน
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
 - 3.1 มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง
 - 3.2 ความท้าทาย
 - 3.3 ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง
 - 3.4 ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง

ความหมายขององค์ประกอบบรรยากาศการทำงานแต่ละด้าน

1. ด้านโครงสร้างองค์กร

ได้มีผู้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์กรไว้มากมายหลายทัศนะ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้
สมคิด บางโม (2538 : 140) ได้ให้ความหมาย โครงสร้างขององค์กรว่า หมายถึง ภาพรวมของหน่วยงานย่อยและความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์กร

วรนาถ แสงมณี (2544 : 4) ได้ให้ความหมายโครงสร้างองค์กรว่า หมายถึง วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งสรรทรัพยากรต่างๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายบังคับบัญชาในระหว่างกลุ่มคน รวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการและวิธีที่ต้องเกี่ยวข้องกันตามแบบแผนที่ได้มีการกำหนดและวางเอาไว้

ติน ปรัชญพฤทธิ (2542 : 378) ได้ให้ความหมาย โครงสร้างองค์กรว่า หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือส่วนย่อยขององค์กรที่บ่งชี้ให้เห็นว่า ใครรับผิดชอบอะไรบ้าง

พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และชลิดา ศรีมณี (2526 : 115) ได้ให้ความหมาย โครงสร้างขององค์กรว่า หมายถึง แผนภูมิขององค์กรซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร มีการแสดงรายละเอียดของการทำงานในตำแหน่งต่างๆ มีกฎ ระเบียบและข้อบังคับในการทำงาน โครงสร้างขององค์กรยังเกี่ยวข้องกับรูปแบบของอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร และสายทางเกินของงานช่วยให้มีการทำงานอย่างเป็นทางการเกิดขึ้น

วรนาถ มานะกิจ (2523 : 138) ได้ให้ความหมายว่าโครงสร้างองค์กรหมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ



Gerloff (1985 : 221) กล่าวว่า โครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กรเป็นลักษณะหนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นมาเป็นตัวแบบดั้งเดิมอย่างหนึ่งของโครงสร้างและขบวนการในองค์กรโดยมีลักษณะภาพรวมที่มีความเฉพาะเจาะจงโดยอ้างอิงถึงความสัมพันธ์ที่ผู้วางแผนเป็นคนจัดให้สิ่งต่างๆ อยู่ร่วมกัน

Mullins (1985 : 72-73) กล่าวว่า โครงสร้างที่เป็นทางการเป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ และระหว่างสมาชิกในองค์กร โครงสร้างนี้จะเป็นตัวกำหนดงาน ความรับผิดชอบ บทบาท ความสัมพันธ์ของงานและช่วงการติดต่อสื่อสาร

Fink (1983 : 45) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรเป็นตัวกำหนดการจัดกำลังคน และงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วรารุช ภาณุตานันท์ (2552 : 39-40) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรหมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ในองค์กรมีการแสดงรายละเอียดของการทำงานในตำแหน่งต่างๆ มีกฎระเบียบและข้อบังคับในการทำงานและยังเกี่ยวข้องกับรูปแบบของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายทางเดินของงาน ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร รายงานและการควบคุม ช่วยให้การทำงานอย่างเป็นทางการเกิดขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่า โครงสร้างองค์กรมีลักษณะที่จะแสดงให้เห็นกิจกรรมต่างๆ และแสดงถึงความสัมพันธ์ในลักษณะต่างๆ ของหน่วยงานในองค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ของงาน การบังคับบัญชา ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ในองค์กรที่ระบุลักษณะงานและความรับผิดชอบของแต่ละคนในองค์กร ช่วยให้การทำงานเป็นระบบระเบียบและชัดเจนไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงานและสั่งการ

1.1 โครงสร้างและการสื่อสาร

พรรณราย ทรรศนะ (2529 : 147) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่าเป็นกระบวนการที่นำเอาข่าวสาร เช่น ข้อเท็จจริง ความคิดเห็นหรือทัศนคติต่างๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายๆ คน ไปสู่อีกบุคคลหนึ่งหรือหลายๆ คน การสื่อสารนี้จึงเปรียบเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงบุคคล 2 กลุ่ม หรือ 2 คน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

อรุณ รักธรรม (2533 : 812) ให้คำจำกัดความของการสื่อสารว่า การสื่อสารหมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์กรได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่นๆ ได้

กรีซ สืบสนธิ์ (2538 : 64) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า เป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง มีการรับรู้และโต้ตอบ การถ่ายทอดสาระ ข่าวสาร ข้อมูล ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก จะเป็นไปตามทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสนใจทั้งของผู้ส่งสารและผู้รับสาร

เสนาะ ดิยาว (2541 : 24) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการส่งและการรับสัญลักษณ์การส่งข้อมูล ความคิด อารมณ์ ความชำนาญ และอื่นๆ โดยการใช้สัญลักษณ์ คำ รูปภาพ ตัวเลข แผนภูมิ และอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดความหมายขึ้นในใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยที่บุคคลเหล่านั้นมีประสบการณ์ในชีวิตอย่างเดียวกัน หรืออีกนัยหนึ่ง การสื่อสารเป็นกระบวนการซึ่งส่งความคิดที่กระทำขึ้นอย่างฉลาดลึกซึ้ง โดยอาศัยปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การควบคุมซึ่งกันและกัน และความเข้าใจจากแหล่งหนึ่งไปยังผู้รับ โดยตั้งใจที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้รับ



ซึ่งอาจจะเป็นการกระทำโดยบุคคลเดียวหรือหลายในการส่งหรือรับข่าวสาร ซึ่งอาจถูกบิดเบือนด้วยสิ่งรบกวนภายใต้สภาพผลกระทบและโอกาสที่จะทำให้เกิดข้อมูลย้อนกลับ

สมยศ นาวิการ (2544 : 420) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่า คือการถ่ายทอดข้อมูลและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง ด้วยวิธีการของสัญลักษณ์ที่มีความหมาย การสื่อสารคือวิธีการของการเปลี่ยนแปลงความคิด ทศนคติ ค่านิยม และข้อเท็จจริง

มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 100) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารคือ การส่งผ่านข้อมูล ข่าวสาร และความเข้าใจจากผู้ส่งสาร ไปยังผู้รับสาร เพื่อทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความเข้าใจร่วมกันซึ่งเป็นพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบของกระบวนการสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับผู้ส่งข่าวสาร ผู้รับข่าวสาร กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข้อมูลย้อนกลับที่ทำให้การสื่อสารสะดวกขึ้น ตลอดจนพิจารณาเสียงรบกวนที่เข้ามาสอดแทรกทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ

สรุปการสื่อสารคือการส่งข้อมูลข่าวสาร จากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งการพูด เขียน หรืออื่นๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันทุกฝ่าย

1.2 การสื่อสารองค์กร

เสนาะ ดิยาว (2537 : 19-21) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสารในองค์กรเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เป็นหน้าที่ที่ทำให้องค์กรดำเนินอยู่ได้และเป็นกิจกรรมที่เสริมความร่วมมือและการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์กร หน้าที่ของการสื่อสารสรุปได้ 3 ประการคือ จัดหาข้อมูลเพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ และสร้างความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร ส่วนสภาพของการสื่อสาร (Communication Context) ได้แก่ สถานการณ์แวดล้อมที่กระตุ้นหรือจำกัดการสื่อสารในขณะที่มีการสื่อสาร ซึ่งมีผลทำให้การสื่อสารนั้นเด่นชัดหรือคลุมเครือ อีกทั้งการสื่อสารเป็นการกล่าวถึงหลักการ ข้อเท็จจริง ความต้องการ หรือความรู้สึกนึกคิดของผู้ถ่ายทอดไปยังผู้รับด้วยวิธีการอันเหมาะสม โดยอาศัยการพูด เขียน กริยาท่าทางและสัญลักษณ์เป็นสื่อประกอบ เพื่อวัตถุประสงค์ที่เด่นชัด เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับรูปแบบของการสื่อสารนั้นทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1. แบบสังสรรค์ หมายถึงทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรง 2. แบบศูนย์รวม เป็นการสื่อสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยผ่านบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวม ส่วนใหญ่ใช้ในการประชุมที่มีผู้เข้าร่วมเป็นจำนวนมาก 3. แบบลูกโซ่ เป็นการสื่อสารแบบบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน วิธีการนี้ใช้กันมากในหน่วยงานหรือองค์กรที่มีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชาเป็นหลายระดับ

นพรัตน์ มณีรัตน์ (2541 : 28-30) ได้กล่าวถึงการสื่อสารขององค์กรตามความหมายโดยทั่วไปนั้นจะเป็นคำที่มีความหมายกว้างๆ ซึ่งประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์ การทำสาธารณกิจต่างๆ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ลงทุน การสื่อสารกับตลาดแรงงาน การโฆษณา กิจกรรมการสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอกและการสื่อสารภายในองค์กร

สรุปการสื่อสารองค์กรหมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันอันจะก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2. การนำองค์กร

บทบาทผู้บริหารขององค์กรในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและการทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้งการทำให้เกิดการมุ่งเน้นขององค์กรในการปฏิบัติการต่างๆ ในการสร้างและรักษาให้



องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน โดยต้องอาศัยการมุ่งมั่นอนาคตและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ทั้งในเรื่องการปรับปรุงและนวัตกรรม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ของบุคลากร 2) การกำกับดูแลตนเองที่ดี เป็นเรื่องของการจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบ การดำเนินการขององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบ ในด้านต่างๆ ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งการดำเนินการให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมี ประสิทธิภาพจะมีความสำคัญต่อความเชื่อถือ ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนส่งผล ต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานองค์กร 3) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน มีขอบเขตรอบคลุมการ ดำเนินการในด้านต่างๆ ของ องค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่ทบทวนว่าองค์กรทำได้ดีเพียงใดในปัจจุบัน แต่ยัง พิจารณาว่าองค์กรจะดำเนินการ ได้ดีอย่างไรในอนาคตด้วยผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและ การสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัด ดังนั้น สิ่งสำคัญในการทบทวนโดยผู้บริหารขององค์กร คือ การ แปลงผลของการทบทวนไปสู่เรื่องที่ต้อง ดำเนินการและสามารถนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2551 : 1-3)

การนำองค์กร มีส่วนสำคัญในบทบาทของผู้บริหารองค์กร ดังนี้ 1) ผู้บริหารต้องมีการ กำหนดวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและการทำให้ ความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้งการทำให้เกิดการมุ่งมั่นขององค์กรใน การปฏิบัติการต่างๆ ในการสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน โดยต้องอาศัย การมุ่งมั่นอนาคตและความมุ่งมั่นของผู้บริหารทั้งในเรื่องการปรับปรุงและนวัตกรรมรวมทั้งการสร้าง บรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ของบุคลากร 2) การกำกับดูแลตนเองที่ดี เป็นเรื่องของการจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบการ ดำเนินการขององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรซึ่งการ ดำเนินการให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิภาพจะมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานองค์กร 3) การ ทบทวนผลการปฏิบัติงานมีขอบเขตรอบคลุมการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งไม่เพียงแต่ ทบทวนว่าองค์กรทำได้ดีเพียงใดในปัจจุบันแต่ยังพิจารณาว่าองค์กรจะดำเนินการได้ดีอย่างไรในอนาคต ด้วยผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรม ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัด ดังนั้น สิ่งสำคัญในการ ทบทวนโดยผู้บริหารขององค์กรคือการแปลงผลการทบทวนไปสู่เรื่องที่ต้องดำเนินการและสามารถนำไป ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ฉันทา ปรีทอง. 2558 : 36-37)

การนำหรือผู้นำในการวิจัยครั้งนี้มีความหมายอย่างเดียวกัน และมีผู้ให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

กวี วงศ์พุ่ม (2542 : 14-15) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ 1) ผู้นำหมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็น ผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง 2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่ จุดมุ่งหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำกลุ่มนอกนอกกลุ่มนอกทางด้วย 3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือก หรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามลักษณะทางสังคมมิติ



ของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้ 4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมากที่สุด 5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 8) ได้ให้ความหมายผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจได้โดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 254) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าเป็นผู้มีอิทธิพลโน้มน้าวชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 82) สรุปว่าผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือไม่ได้แต่งตั้งขึ้นก็ได้ซึ่งเป็นได้ทั้งผู้นำที่เป็นทางการ กับผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ลักษณะเด่นของการเป็นผู้นำตามความหมายคือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือคนอื่นๆ ในหน่วยงานโดนตำแหน่งเป็นอำนาจที่ได้ตามกฎหมาย ส่วนผู้นำที่มีบารมีเหนือบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานย่อมได้รับการยกย่อง ดังนั้น ผู้บริหารอาจเป็นคนเดียวกับผู้นำ หรือคนละคนก็ย่อมได้

ประสิทธิ์ ทองอุ่น (2542 : 233) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน โดยได้รับการคัดเลือกและยอมรับได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า ให้เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจทั้งพระเดชพระคุณในการปกครองบังคับบัญชา และถือได้ว่ามีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตาม กระบวนการของการบริหาร

Boone และ Kurtz (2002 : 391) ได้ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำคือการจูงใจหรือกระตุ้นให้บุคคลทำงานเพื่อให้บรรลุสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

Miner (1992 : 228) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำคือ การสร้างบารมีแห่งความสัมพันธ์สรุปผู้นำคือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจรวมไปถึงการบริหารจัดการองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย

2.1 การบังคับบัญชา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน. 2525 : 500) ให้ความหมายของคำว่า บังคับบัญชา หมายถึง การมีอำนาจปกครองควบคุมดูแลและสั่งการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ เรียกผู้มีอำนาจปกครองควบคุมดูแลและสั่งการนั้นว่า ผู้บังคับบัญชา เรียกผู้อยู่ใต้อำนาจปกครองควบคุมดูแลสั่งการนั้นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา

กัญญสิริ บุญทัน (2540 : 7) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบังคับบัญชา หมายถึง การสั่งงานต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำเพื่อให้ได้ผลสำเร็จด้วยดี ติดต่อสื่อสารกับทุกระดับเข้าใจและชัดเจน

ทฤษฎีของ Grid มุ่งเน้นให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับพยายามหาทางปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน และสร้างทีมงานที่มีความสามารถ ดังนั้น Grid จึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้มองเห็นกรอบงานหรือโครงสร้างของการควบคุมงานแบบต่างๆ ที่มีอยู่ได้อย่างชัดเจนและจะช่วยให้สามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลหนึ่งกับอีกบุคคลหนึ่ง ช่วยให้ทราบแนวทางในการ



กำกับดูแลงานและเพราะเหตุใดจึงเลือกแนวทางดังกล่าว นอกจากนั้นยังช่วยให้เข้าใจแรงจูงใจอันเป็นที่มาของแนวทางต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ที่สำคัญ Grid มีประโยชน์ในการที่จะเข้าใจวิธีการในการดำเนินการเกี่ยวกับความขัดแย้ง ความตึงเครียด และความกดดันที่มักจะเกิดขึ้นจากการจัดการกับปัญหาโดยวิธีการที่อาจจะมีความอ่อนโยนอยู่ ในการควบคุมงานของผู้บังคับบัญชา มีแนวโน้มที่จะเน้นในเรื่องที่สำคัญสองประการได้แก่ การเน้นที่ผลงานและการเน้นที่ตัวบุคคล สำหรับผู้บังคับบัญชาบางคนผลงานเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดเพียงอย่างเดียว และผู้บังคับบัญชาบางคนเน้นตัวบุคคล คือสิ่งที่เขาให้ความสนใจมากกว่าอย่างอื่นทั้งหมด ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาบางคนก็ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งใดมากนัก ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคลหรือผลงาน และก็จะมีความเข้าใจว่าผลงานกับตัวบุคคลเป็นสิ่งที่ไปด้วยกัน ผู้ร่วมงานต่างช่วยเสริมให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี การที่ผู้บังคับบัญชามองเห็นความสำคัญของผลงานและตัวบุคคลว่าเป็นอย่างไรในขณะที่เติบโตขึ้น มีพัฒนาการมากขึ้น และมีวุฒิภาวะยิ่งขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่บอกให้รู้ถึงวิธีการที่ผู้บังคับบัญชามีในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ การให้ความสำคัญในเรื่องผลงานของบุคคลต่างๆ มักไม่เท่ากัน และความสนใจของคนๆ เดียวกันก็อาจจะคงที่ตลอดเวลา ความสนใจต่อสิ่งหนึ่งๆ ของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลาด้วยเหตุผลต่างกัน ซึ่งในที่นี้ก็คือสไตล์การควบคุมงานซึ่งแสดงให้เห็นจากการให้ความสำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจเป็นเรื่องผลงานหรือเรื่องคน ซึ่งก็ไม่มีคำแนะนำสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ตามทฤษฎีของ Grid ของ Blake และ Jane (1968 : 351) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส เมื่อออสดิน ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งให้ความสนใจกับความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นที่มีต่องานและความมุ่งมั่นที่มีต่อคน ในรูปของมาตรวัดในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับ 1 ซึ่งหมายถึงมีความสนใจในเรื่องนั้นๆ น้อยมาก ไปจนถึงระดับ 9 ที่มีความสนใจในเรื่องนั้นๆ มาก

เสาวนีย์ ศรีสุข (2548 : 23) ได้ให้ความหมายการบังคับบัญชาว่า การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตอบสนองความต้องการขององค์กรซึ่งเป็นการสร้างอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุป การบังคับบัญชาหมายถึง กระบวนการการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

2.2 ความรับผิดชอบ

สุจินตรา วีระยุทธศิลป์ (2540 : 47) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบว่า ลักษณะของบุคคลที่แสดงออกด้วยความตั้งใจที่จะปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ของตนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ด้วยความเพียรพยายาม และยอมรับผลแห่งการกระทำของตนด้วยความเต็มใจ ไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลร้าย ทั้งพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

พิชัย ไชยสงคราม (2542 : 17-18) กล่าวว่า ความรับผิดชอบคือเป็นหน้าที่ประจำของแต่ละบุคคลเมื่อได้รับมอบหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการปฏิบัติงานและหน้าที่โดยเฉพาะ ซึ่งได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดตามความสามารถของตน

สุนันท์ พรหมประกอบ (2546 : 9-10) กล่าวว่า ความรับผิดชอบหมายถึงการที่บุคคลแสดงออกถึงความรับผิดชอบในการกระทำของตนเองมีความกล้าหาญที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเองไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสีย ความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนให้บุคคลปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับกฎจริยธรรม สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนด มีความเพียรพยายามในการเรียน และการปฏิบัติงานไม่เพิกเฉยต่อสิทธิและหน้าที่ของตนเอง และหลักเกณฑ์ของสังคมโดยไม่ต้องการมีการบังคับควบคุมอย่างเข้มงวดจากผู้อื่น



เรณู แดงไทย (2546 : 29) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เพื่อให้บรรลุในสิ่งที่ต้องการด้วยการเอาใจใส่รอบคอบ และกล้ายอมรับในผลของการกระทำแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

Good (1973 : 498) กล่าวว่า ความรับผิดชอบหมายถึง ความรับผิดชอบเป็นภาระหน้าที่ที่แต่ละคนครองอยู่ ซึ่งบุคคลจะรับไม่ว่าจะเป็นงานทั่วไปที่ได้รับมอบหมาย หรืองานในหน้าที่จะต้องทำให้บรรลุสำเร็จถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำอย่างเต็มความสามารถสอดคล้องกับความมุ่งหมาย ต้องยอมรับทั้งความผิดพลาดและความสำเร็จ สามารถเชื่อถือได้ในเรื่องการปฏิบัติภาระหน้าที่

สรุป ความรับผิดชอบหมายถึง หน้าที่ที่บุคคลได้รับมอบหมายและมีจิตสำนึกต่อสิ่งที่ได้รับมอบหมายพึงกระทำให้สำเร็จด้วยความตั้งใจ

2.3 ความผูกพันต่อองค์กร

มีนักวิชาการได้กำหนดนิยามของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้

ดวงพร พรวิทยา (2540 : 28) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร

สุกานดา ศุภคติสันต์ (2540 : 13) ได้สรุปความหมายของความผูกพันว่า หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีต่อองค์กร โดยมีความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและความนิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร และเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

สรายุทธ ปฎิมาประกร (2541 : 62) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกในความเชื่อและยอมรับอย่างจริงจังในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

ศุภวรรณ พันธุ์บุรณะ (2542 : 13) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกในองค์กร รวมทั้งมีทัศนคติที่มั่นคงต่อองค์กร

บัญชา นิยมประเสริฐ (2542 : 13) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ภาวะทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดและความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร มีความเชื่อมั่นในความสำคัญคุณค่าของงาน ซื่อสัตย์ต่อองค์กรและความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

สุนิข ศรีวิหค (2542 : 22) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความเต็มใจที่บุคคลยินดีที่จะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีให้แก่ระบบสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

Steer (1977 : 48) มีความเห็นว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นๆ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร เต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึง 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

Allen and Meyer (1990 : 57) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ว่า เป็นความรู้สึกที่มีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งที่เหนี่ยวรั้งให้คนที่ยังคงอยู่ในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ด้าน



ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านทัศนคติหรือด้านจิตใจ (Affective Commitment) คือ พนักงานมีความผูกพันด้านจิตใจ เนื่องจากพวกเขาปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร 2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) คือ พนักงานมีความผูกพันด้านการคงอยู่ เนื่องจากพวกเขาจำเป็นต้องอยู่ในองค์กร 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือ พนักงานมีความผูกพันด้านบรรทัดฐานเนื่องจากพวกเขารู้สึกว่าเขาควรอยู่ในองค์กร ทั้ง 3 ลักษณะเป็นมุมมองความผูกพันอย่างเชื่อมโยงและประเมินระดับความผูกพันองค์กรของสมาชิกตามสภาพการณ์ทางจิตใจ (Psychology State) ของแต่ละบุคคล

Jennifer และ Gareth (1999 : 74) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นรูปแบบของความรู้สึกและความเชื่อทั้งหมด ระดับความผูกพันสามารถมีตั้งแต่ระดับสูงสุดถึงระดับต่ำสุด และสมาชิกขององค์กรสามารถมีทัศนคติในหลายแง่มุมเกี่ยวกับองค์กรของตนได้ สรุปความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร และเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีความปรารถนาดีต่อองค์กร และมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2.3.1 ความจงรักภักดี

ชะธินยา หล้าสุขุณ (2545 : 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรหมายถึง บุคคลที่มีความเต็มใจและอุทิศตัวอย่างมากต่อองค์กร มีความผูกพัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ภูมิใจและสนับสนุนองค์กร ต่อสู้ปกป้ององค์กรจากผู้ต่อต้าน ตระหนักถึงด้านดีขององค์กร ละเว้นการกล่าวร้ายแก่องค์กร มีความเชื่อถือว่าไว้วางใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือองค์กร ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามผู้นำ หรือตามแนวทางขององค์กรอย่างซื่อสัตย์ มีการกระทำเพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีความผาสุก มีความปรารถนาและความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไป ถึงแม้ว่าจะมีความขัดแย้งกับสมาชิกภายในองค์กร หรือแม้มีทางเลือกอื่นที่ดึงดูดใจกว่า ก็ไม่ลาออกจากงานซึ่งแสดงถึงความรู้สึกที่มีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นของบุคคลกับองค์กร และมีการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับองค์กรไว้โดยปฏิเสธสิ่งที่มาทำลายความสัมพันธ์นี้

คมสัน ชัยเจริญศิลป์ (2542 : 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรหมายถึง ความรู้สึกรักใคร่ ไม่อยากไปจากองค์กร เนื่องมาจากองค์กรมีสิ่งจูงใจบางอย่างที่ทำให้รู้สึกเสียใจที่จะต้องจากองค์กร

พัชรินทร์ รอดพนันตร์ (2545 : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคคลมีประสบการณ์และรับรู้เกี่ยวกับการเชื่ออย่างมั่นคง ซื่อสัตย์ ภาคภูมิใจ และมีความรับผิดชอบต่อนานาชาติ เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

รัชณี ตรีสุทธีวงษา (2552 : 22-23) ได้ให้ความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์กรว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สถานที่ที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร มีความพึงพอใจในการทำงาน พอใจในผลงาน วัฒนธรรม ตลอดจนรู้สึกรัก และมีความอบอุ่น ผูกพันต่อองค์กร และจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไปด้วยความเต็มใจ



Hirschman (1970 : 92) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรนั้นต่อไป ถึงแม้ว่าผู้นั้นจะมีความขัดแย้งกับสมาชิกภายในองค์กร

Sheldon (1971 : 149-226) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างความผูกพันของบุคคลแต่ละคน กับองค์กร และมีการประเมินองค์กรไปในทางที่ดี ก่อให้เกิดความพยายาม ความตั้งใจ ที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Steer (1991 : 79) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งมีคุณลักษณะคือ ความเชื่อมั่น อย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคคลเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุ และเป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคคลแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและพร้อมที่จะบอกกับผู้อื่นว่า ตนเองเป็นสมาชิกขององค์กรสนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดีขึ้น

สรุป ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ ของบุคคลที่มีต่อองค์กร และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความปรารถนาดีต่อองค์กร และไม่คิดไปจากองค์กรแม้มีองค์กรที่ดีกว่าก็ตาม

2.3.2 การให้รางวัลและการลงโทษ

การให้รางวัลสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือการจูงใจบุคคลให้บุคคลปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 302) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า หมายถึงวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งที่จูงใจ

พุทธทรัพย์ มณีศรี (2530 : 112-113) ได้ให้กล่าวว่า การจูงใจมี 2 ประเภท คือ 1 การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึงการที่บุคคลได้เห็นคุณค่าในสิ่งที่ตนกระทำ เป็นการกระทำด้วยความเต็มใจ พอใจ และมุ่งที่จะบรรลุความสำเร็จในสิ่งที่ตนกระทำ ความสำเร็จในสิ่งที่ตนกระทำนี้ เป็นรางวัล (Rewards) สำหรับตนเอง การจูงใจนี้เกิดขึ้นจากภายในของบุคคลนั่นเอง ไม่ใช่เพราะหวังผลประโยชน์อย่างอื่นหรือถูกบังคับให้กระทำ ดังนั้น หากผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้กระทำในสิ่งที่บุคคลนั้นได้เห็นคุณค่าในสิ่งที่ตนกระทำอยู่แล้ว งานนั้นก็จะบรรลุเป้าหมายทั้งขององค์กรและของบุคคลผู้นั้นด้วย 2) การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นการจูงใจโดยมีผลประโยชน์อื่นหรือมีสิ่งตอบแทนให้ หรือเป็นการบังคับให้บุคคลกระทำ ซึ่งอาจจำแนกการจูงใจภายนอกได้เป็น 2 ชนิด คือ การจูงใจในทางบวก (Positive Motivation) การจูงใจโดยการให้รางวัล การจูงใจประเภทนี้เป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานโดยให้สิ่งตอบแทน เช่น การให้รางวัล การให้บำเหน็จความชอบ หรือโดยการส่งเสริมและให้กำลังใจในการทำงาน เช่น การยกย่องสรรเสริญ หรือชมเชยเมื่อปฏิบัติงานได้ดี และการจูงใจในทางลบ (Negative Motivation) หรือการลงโทษ (Punishments) เป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานโดยใช้



วิธีการตรงข้ามกับวิธีแรก นั่นคือ การใช้วิธีการชูกำลังหรือการลงโทษ เช่น การลงโทษทางวินัย การตำหนิต่อเนื่อง แม้ว่าการจูงใจแบบนี้จะได้ผลน้อยกว่าวิธีแรก แต่หากการลงโทษทางวินัยหรือการตำหนิต่อเนื่องกระทำโดยการชี้แจงให้รู้สึกในความผิด ให้เข้าใจในความผิดที่ได้กระทำและยอมรับในความผิดนั้น ก็จะเป็นการจูงใจที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นต่อไปได้

Dale (1965 : 379) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (Goal) หรือรางวัล (Rewards) เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่โน้มน้าวให้คนไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

Bass และ Vaughan (1966 : Web Site) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า การจูงใจหมายถึงสิ่งต่างๆ ที่มนุษย์กระทำเป็นประจำเพื่อให้บรรลุถึงความพอใจในความต้องการหรือบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

สรุป การจูงใจ หรือการให้รางวัล หมายถึง สิ่งตอบแทนให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ดีและตามเป้าหมายที่วางไว้ รางวัลอาจจะเป็นสิ่งของเงินทอง คำชมเชย หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งแล้วแต่องค์กรกำหนด

2.3.3 การลงโทษ

สุลลิม ลังกา (2525 : 15) กล่าวว่า การลงโทษหมายถึง การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อยุติหรือยับยั้งพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา และการกระทำนั้นอาจก่อให้เกิดความเจ็บปวด หรือเมื่อยล้าทางกายหรืออาจก่อให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อจิตใจของผู้ถูกลงโทษ หรืออาจทำให้ผู้ถูกลงโทษเสียสิทธิบางอย่าง

นรินทร์ อิมเพิ่มพูล (2523 : 26) ได้แบ่งวิธีการลงโทษเป็น 3 ประเภท คือ 1) การลงโทษทางกาย หมายถึง การแสดงพฤติกรรมใดก็ได้ที่ทำให้บุคคลเมื่อยล้าทางกายหรือเจ็บปวด เช่น การตี ทบ 2) การลงโทษทางวาจา หมายถึง การใช้วาจาในการลงโทษโดยมุ่งหวังให้ยุติพฤติกรรมที่เป็นปัญหานั้นๆ เช่น การดู การตำหนิ การคาดโทษ 3) การลงโทษทางสังคม หมายถึง การใช้สังคมเป็นเครื่องมือในการหักห้ามหรือยับยั้งพฤติกรรมที่เป็นปัญหา เช่น การทำให้อาย

Kazdin (1975 : 33-34) ได้ให้ความหมายของการลงโทษว่า เป็นการให้สิ่งที่ไม่พึงประสงค์หรือเป็นการเอาสิ่งที่พึงประสงค์ออกไป เพื่อลดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ สรุปการลงโทษคือการกระทำต่างๆ เพื่อยุติพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อผู้ที่ถูกลงโทษทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และสิทธิบางอย่าง

2.3.4 ความอบอุ่นและการสนับสนุน

สุพัตรา เพชรมณี และเชียวชาญ อาศุวัฒนกุล (2528 : 30-32) ได้ให้ความหมายของความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง ระดับที่ผู้บังคับบัญชาได้สร้างความอบอุ่นและสนับสนุนการทำงานให้กับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

สมยศ นาวิการ (2539 : 51) กล่าวว่าความอบอุ่นในสถานที่ทำงานหมายถึง ความรู้สึกทางจิตใจของพนักงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีความใกล้ชิดเป็นกันเอง ไม่ถูกทอดทิ้ง เป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน



Litwin และ Stringer (1968 : 152-155) กล่าวว่า องค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการดูแลเป็นพี่เลี้ยงกับพนักงานใหม่ จะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านการผูกพันได้ ก่อให้เกิดความอบอุ่นในสถานที่ทำงาน

สรุปความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง ความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรใน องค์กร มีความเป็นมิตร ให้กำลังใจ รักใคร่สามัคคีกัน ทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา บุคลากรมี กำลังใจในการทำงานและไม่ถูกทอดทิ้ง

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง

คณะอนุกรรมการพัฒนากลุ่มงานบริการ กระทรวงสาธารณสุข เกณฑ์มาตรฐาน พัฒนาระบบ บริการของสถานบริการและหน่วยงานสาธารณสุข. กรุงเทพฯ : กระทรวงสาธารณสุข (2539 : 1) มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นเพื่อเป็นเกณฑ์และเป็นข้อตกลงที่แสดงถึง แนวทางในการปฏิบัติงาน และใช้สำหรับวัด เปรียบเทียบ และประเมินคุณภาพของการทำงาน การ แบ่งระดับมาตรฐานการทำงานนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือความสอดคล้องและเหมาะสมต่อการนำไปใช้ใน องค์กร เพื่อให้องค์กรนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามได้ มาตรฐานการ ทำงานสามารถแบ่งได้ 3 ระดับคือ

1. มาตรฐานระดับชาติ เป็นมาตรฐานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์กรวิชาชีพ ซึ่งจะ กำหนดให้ครอบคลุมแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้ประกอบการวิชาชีพถือเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ
2. มาตรฐานระดับสถาบัน เป็นมาตรฐานที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนด มาตรฐานระดับหน่วยงาน และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่ง จะกำหนดโดยองค์กรที่ควบคุมคุณภาพบริการ ซึ่งจะกำหนดให้สอดคล้องกับมาตรฐานระดับชาติ หรือใช้มาตรฐานระดับชาติเป็นกรอบในการกำหนด
3. มาตรฐานระดับหน่วยงาน เป็นมาตรฐานที่มีความเฉพาะ และผู้ปฏิบัติสามารถ นำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งจะกำหนดให้สอดคล้องกับมาตรฐานระดับชาติ มาตรฐานระดับ สถาบัน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของแต่ละหน่วยงาน และถูกกำหนดโดยผู้บริหารและ คณะกรรมการควบคุมและพัฒนาคุณภาพเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงาน

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory of Motivation) ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เป็นผู้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยเพื่อใช้ในการจูงใจสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิด ความรู้สึกพึงพอใจในงานมักจะเกี่ยวข้องกับงานซึ่งเฮิร์ซเบิร์ก เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานมักจะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานซึ่งเฮิร์ซ เบิร์กเรียกว่าปัจจัยสุขภาพอนามัย

ปัจจัยจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลในองค์กรเกิดแรงจูงใจหรือมีความพึง พพอใจในการทำงานและช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งปัจจัยจูงใจประกอบด้วย ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะ งาน (Work Itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) มีนักวิชาการได้ศึกษาปัจจัยความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพิ่มเติม ดังเช่น

ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2542 : 197-198) ได้กล่าวโดยสรุปไว้ว่าความก้าวหน้าในชีวิต และการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นสิ่งที่บุคคลในองค์กรต้องการ การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การ



มอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร โดยทั่วไปตำแหน่งที่สูงขึ้นจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนเงินเดือน และผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น โดยที่การเลื่อนตำแหน่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้ 1. การเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพเดิม อาจเกิดจากสาเหตุ 2 ประการ คือ เมื่อมีตำแหน่งว่าง หรือเมื่อมีการขยายงานเป็นต้น 2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ เกิดขึ้นจากสาเหตุ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ เมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กร หรือเมื่อขึ้นถึงตำแหน่งสูงสุดในสายอาชีพเดิม 3. การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร อาจเกิดขึ้นจากตำแหน่งว่างหรือขยายงานองค์กร 4. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น คือ โอกาสก้าวหน้าในราชการที่ข้าราชการทุกคนต้องการ ถ้าตราบใดผู้ปฏิบัติงานมีความหมดหวังในความก้าวหน้า เขาย่อมขาดกำลังใจในการทำงานและจะไม่รักงานที่ทำได้ ยังส่งผลเสียต่อองค์กรและบ้านเมืองได้ ส่วนปัจจัยสุขภาพอนามัย (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจหรือไม่มีความสุขในการทำงาน เนื่องจากคนเรามีความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความยากลำบากในการปฏิบัติงานถ้าความต้องการหรือปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้นได้

1. ความคาดหวัง

สรวงศรี วิรัชชัย (2527 : 66) ให้ความหมายของความคาดหวังหมายถึง การที่บุคคลคาดการณ์ล่วงหน้าว่าการกระทำของตนจะมีโอกาสประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใด ถ้าบุคคลคาดว่าเขามีโอกาสประสบความสำเร็จเขาจะมีแรงจูงใจสูงกว่ากรณีที่เขาคาดว่าเขาจะไม่มีโอกาส และไม่มีทางที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้

อานนท์ ผกากรอง (2529 : 16) ให้ความหมายความคาดหวังว่า หมายถึง การคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นอย่างไร และถ้าความคาดหวังนั้นจะมีผลต่อผู้แสดงความคาดหวังแล้วสามารถชี้ถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงาน จากระดับความคาดหวังได้

ธนวัช ภูเกล้าวัน (2547 : 9) ให้ความหมายความคาดหวังคืออันดับของจุดหมายที่ตั้งไว้เป็นความคาดหวังที่น่าจะเป็นไปได้ ชีวิตของคนเราทุกคนย่อมขึ้นอยู่กับความคาดหวังด้วยกันทั้งสิ้น พฤติกรรมทุกอย่างที่บุคคลแสดงออกในปัจจุบันเราย่อมคาดหวังผลในอนาคตฉะนั้นความคาดหวังจึงเป็นผลมาจากประสบการณ์ในอดีตของบุคคล

เจียร โชติกะชีวิน (2549 : 31) ได้ให้ความหมายความคาดหวังว่า การคาดการณ์ในอนาคตหรือเป็นสิ่งที่รอคอยและเป็นความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามและการกระทำหรือเป็นสิ่งที่บุคคลมุ่งหวังที่จะให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตนเองปรารถนา.

สรุป ความคาดหวังหมายถึง การคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าด้วยมีความปรารถนาที่จะให้เป็นดังความคาดหมายของแต่ละบุคคล ความท้าทายและความรับผิดชอบ

2. ความท้าทาย

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 71) ได้ให้ความหมายว่า งานที่จะทำให้คนเกิดความพอใจ มีความกระตือรือร้นที่จะกระทำนั้น สิ่งแรกที่สุดต้องเป็นงานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง เป็นงานที่พอเหมาะกับความสมารถที่มีอยู่ เป็นต้นว่า เป็นงานประเภทฝีมือ งานใช้สายตา งานใช้ความสามารถทางภาษางานด้านติดต่อสื่อสาร ฯลฯ ความสมารถที่มีอยู่นี้อาจได้มาจากการฝึกฝนอบรม หรือจากความรู้ที่เคยทำมาก็ได้ ยิ่งคนที่อบรมตัวเองให้มีความสมารถหลายๆ ทาง ยิ่ง



จะมองงานที่ทำหยาบความสามารถในระดับที่สูงกว่าขึ้นไปอีก คือ ต้องเป็นงานที่มีความยากที่ต้องใช้ความรอบคอบ อดทน พากเพียร ซึ่งรวบรวมเอางานที่ต้องใช้ความสามารถหลายๆ อย่างรวมกัน อันได้แก่ ความสามารถทางการใช้มือ ใช้สายตา ใช้สมอง ฯลฯ

Brutus และ Derayeh (2000 : 368) ให้ความหมายของความท้าทายในงาน หมายถึง การยอมให้พนักงานคนหนึ่งได้เรียนรู้วิธีการ หรือพฤติกรรมใหม่ๆ รวมทั้งวิธีการคิดแบบใหม่ๆ และยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานนั้นอยากพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นไปอีก

McCauley และคณะ (1999 : 4) ได้ให้ความหมายว่า ความต้องการที่จะเอาชนะงาน และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เพื่อพิสูจน์ความสามารถของพนักงานพบได้ในการจัดการกับปัญหาที่ต้องแก้ไข และเลือกทำภายใต้สภาวะที่เสี่ยงและไม่มีความแน่นอน ลักษณะของความท้าทายในงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544 : 126) กล่าวว่า ความท้าทายในงานเป็นส่วนประกอบหนึ่งในลักษณะงานของปัจจัยด้านงานซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน จาก 3 ปัจจัยหลักอันได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการจัดการ

Lawler และ Hackman (1975 : 53) มีความเชื่อว่า ความท้าทายเป็นรางวัลภายในจากการทำงานสำเร็จ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และได้รับรางวัลภายนอกด้วย

สิริอร วิชาวุธ. (2544 : 229) สิ่งที่ทำให้งานมีลักษณะท้าทายคือ 1) งานชิ้นนั้นจะต้องมีกิจกรรมหรือทักษะหลายอย่าง มีกระบวนการที่จะทำได้หลายแบบรวมทั้งเป็นงานที่แก้ปัญหามากมาย 2) งานจะต้องมีลักษณะสร้างสรรค์หรือส่งเสริมการหาความคิดใหม่ เช่น งานวิจัย งานค้นคว้า งานปรับปรุงการผลิต ปรับปรุงเครื่องยนต์ การให้รางวัลแก่ผู้คิดมีความประดิษฐ์ของใหม่ 3) งานนั้นควรเป็นงานยากพอประมาณที่พนักงานสามารถประสบความสำเร็จได้

McCauley และคณะ (1999 : 7-12) อธิบายให้ทราบถึงองค์ประกอบของความท้าทายในงาน 5 ด้านคือ 1) ด้านการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับงานในหน้าที่ใหม่ หรืองานที่แตกต่างจากงานที่เคยทำมา 2) ด้านการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ หมายถึง การได้ริเริ่มทำสิ่งใหม่ในองค์กร หรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ การสานต่องานที่พนักงานเก่าทำไว้ 3) ด้านการจัดการความรับผิดชอบในระดับสูง หมายถึง การจัดการกับแรงกดดันจากผู้บังคับบัญชา เส้นตายของงานที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่สำคัญขอบเขตของงานที่ใหญ่ และมีความรับผิดชอบที่หลากหลาย 4) ด้านการจัดการขอบเขตงานที่มีการกำหนดไว้ หมายถึง การจัดการกับสถานการณ์ที่ต้องใช้ไหวพริบในการเผชิญหน้า ใช้ทักษะเจรจาต่อรองกับกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกบริษัทที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสายงานของตนเอง ได้แก่ ลูกค้า หุ้นส่วน ผู้จัดจำหน่าย และบุคลากรของรัฐ เพื่อให้ได้ข้อตกลงเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง การจัดการกับปัญหา การค้นหาทางออกของปัญหา เพื่อให้ได้ข้อยุติที่ทำให้ทุกฝ่ายยอมรับได้ การพยายามจัดการช่วงรอบต่อระหว่างขอบเขตของงานกับความต้องการของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน 5) ด้านการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน หมายถึง การทำงานกับพนักงานหรือหน่วยงานที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม การประสานงานกับพนักงานหรือหัวหน้างานที่มีเพศและภูมิหลังที่แตกต่างกัน

สรุปความท้าทายหมายถึง ความพยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเองว่ามีความสามารถที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ ได้สำเร็จ



3. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง

ปราชญา กล้าผจญ (2551 : 21) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่าง อาจเกิดขึ้นซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตรายความเสี่ยงนี้เกิดจากความไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งสามารถวัดได้ความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแต่หน่วยงานต่างก็มีมุมมองเรื่องความเสี่ยงแตกต่างกันไป เช่น งานทรัพยากรมนุษย์ มองอย่างหนึ่ง งานผลิต มองอย่างหนึ่ง งานรักษาความปลอดภัย มองอย่างหนึ่ง และงานวิศวกรรมความปลอดภัย ขององค์กร ก็มองความเสี่ยงไปอีกอย่างหนึ่งเป็นต้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 : 15) ให้คำนิยามของความเสี่ยงอย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้ 1) ความเสี่ยงคือความไม่แน่นอนว่าจะได้ผลลัพธ์ตรงตามเป้าประสงค์หรือไม่ 2) ความเสี่ยงคือโอกาสหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้ 3) ความเสี่ยงคือการกระทำหรือสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบแก่หน่วยงานขององค์กร 4) ความเสี่ยงบุคลากรในองค์กรต้องไม่เสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรหรือหน่วยงานของตนจะสามารถภาระนั้นไว้ได้ (รับไม่ไหว) หากภาระนั้นหนักเกินกว่าที่จะรับ

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2548 : 4) ความเสี่ยงขององค์กร หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับไม่ได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

สุมาลี จิระมิตร (2542 : 93) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า การสูญเสียโอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือภาวะคุกคาม หรือปัญหาอุปสรรคที่จะส่งผลกระทบทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเบี่ยงเบนไป หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย ทั้งทางด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง แม้ว่าความเสี่ยง (Risk) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ส่วนมาจะถูกใช้ในความหมายเดียวกัน แต่ถ้าพิจารณาแล้ว คำทั้ง 2 มีความหมายแตกต่างกัน ความไม่แน่นอนหมายถึงความไม่รู้ว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตแน่ ในขณะที่คำว่าความเสี่ยง หมายถึง อัตราของความไม่แน่นอนว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าการลงทุนใดมีความไม่แน่นอนในอัตราผลตอบแทนสูงความเสี่ยงก็จะสูงเช่นกัน

สมนา เสือเอก (2552 : 40-42) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า เป็นเหตุการณ์ของความไม่แน่นอน ความเสี่ยงหมายถึงการตัดสินใจดำเนินการหรือไม่ดำเนินการ กระทำสิ่งหนึ่งหรือสิ่งใดหากขาดข้อมูลที่ชัดเจน หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะไม่ดำเนินการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดหากขาดข้อมูลที่ชัดเจน หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานภายใน ภายนอก รวมถึงระดับบุคคลได้

สรุป ความเสี่ยง หมายถึง สิ่งส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานของบุคคลในการดำเนินการขององค์กร

3. ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง



3.1 ความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน (ราชบัณฑิตสถาน. 2525 : 136) ได้ให้ความหมายของคำว่า ขัด หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขึ้นไว้ แย้ง หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ขัดแย้ง หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นักวิชาการและนักการศึกษาตลอดจนนักบริหารระดับประเทศได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้แตกต่างกันดังนี้

ทศนา แคมมณี (2522 : 22) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง สภาพที่ทำให้คนตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจ หรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

อรุณ รักธรรม (2525 : 178) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์กรสองคนหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัด หรืองานต่างๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในด้านสุขภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ ทศนคติ ความเชื่อ ซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกันต่างก็พยายามแสดงทรรศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

กิตติมา ปรีดีติลล (2529 : 295) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะจิตใจที่ปราศจากความสุข มีความกระวนกระวายเนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือให้น้อยลง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 : 71) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือสถานการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเห็นความไม่เข้ากัน มีความรู้สึกไม่พอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากทรัพยากรทางการบริการหรือตำแหน่งมีข้อจำกัด และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

วิระพงษ์ แสนโชนัน (2532 : 33) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งหมายถึง สถานการณ์อย่างหนึ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในสังคม ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความไม่เข้าใจกัน หรือคับข้องใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกไม่พอใจและอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถหาข้อยุติเป็นที่พอใจได้ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากความแตกต่างกันในด้านความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม บทบาทหน้าที่ เป้าหมาย การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การสื่อความหมาย และการสื่อสารที่ไม่ถูกต้องชัดเจน และโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 284) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งว่า มักจะเข้าใจถึงสภาพอาการต่างๆ เช่น การเกลียดชังกัน การแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันระหว่างกลุ่ม การข่มขู่ ไม่ให้ความร่วมมือ เป็นต้น

จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540 : 48) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้อันเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านต่างๆ เป็นผลให้เกิดความสับสนกึกก้อง หรือพฤติกรรมที่สวนทางกัน โดยต่างฝ่ายต่างก็แสดงให้เห็นว่าทัศนะของตนเองเด่นหรือถูกต้องกว่า



สมัยศ นาวีการ (2540 : 172) กล่าวถึงความขัดแย้งว่า การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์กร บุคคลหรือกลุ่มอาจขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

สรุป ความขัดแย้งหมายถึงความไม่เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคลซึ่งโดยปกติจะไม่เหมือนกันตามธรรมชาติ และนำมาซึ่งการต่อต้านขัดขวางและก่อให้เกิดผลกระทบอื่นๆตามมา

3.2 ความอดทน

ประยุทธ์ ปยุตโต (2533 : 26) ได้ให้ความหมายของขันติว่า เป็นความอดทนคือ ทนลำบาก ทนตรากตรำ ทนเจ็บใจ ความหนักเอาเบาสู้เพื่อบรรลุจุดหมายที่ตั้งาม

ราชบัณฑิตยสถาน (2525 : 8) ได้ให้ความหมายของความอดทนว่า ความอดทนหมายถึงความบึกบึน หรือความอดใจ

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533 : 8) ได้ให้ความหมายของขันติว่า หมายถึงความอดทนเพื่อที่จะพยายามสร้างชีวิตโดยสามารถแยกออกพิจารณาได้ 4 ลักษณะ คือ อดทนต่อความยากลำบากตรากตรำ อดทนต่อทุกขเวทนา อดทนต่อการล่วงเกินของคนอื่น และความอดทนต่ออำนาจกิเลส

สมสุดา ผู้วัฒน์ และอัจฉรา ธนะมัย (2543 : 4) ได้ให้ความหมายของความอดทนว่า หมายถึง ความเข้มแข็งของจิตใจของบุคคลในการที่จะละทิ้งความชั่ว การกระทำความดี และทำจิตใจให้ผ่องใสอยู่เสมอแม้จะกระทบกระทั่งสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาก็ตาม

จันทร์ดี ถนอมคล้าย (2539 : 12) ได้ให้ความหมายของความอดทนว่า หมายถึงการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคสามารถควบคุมการกระทำของตนให้อยู่ในขอบเขตที่สังคมยอมรับโดยใช้สติปัญญาควบคุมไปด้วย

ชนิษฐา สาสีผล (2537 : 11) ได้สรุปความหมายของความอดทนว่าหมายถึงความเข้มแข็งความหนักแน่นของจิตใจ สามารถยืนหยัดต่อสู้กับการกระทบกระทั่งของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งจะต้องมีความอดทนทั้งทางร่างกายและจิตใจ

โชติ จินตแสวง (2542 : 97) ได้ให้ความหมายของขันติว่า ขันติแปลว่าความอดทน หมายถึง การรักษาภาวะปกติของตนไว้ได้ไม่ว่าจะถูกกระทบกระทั่งด้วยสิ่งที่พอใจหรือไม่พอใจ ซึ่งมีลักษณะของการอดทนดังนี้ 1) อดทนต่อความทุกขเวทนา เป็นการอดทนต่อความไม่สบายกายไม่สบายใจและการเจ็บไข้ได้ป่วย 2) อดทนต่อความยากลำบาก เป็นความอดทนต่อธรรมชาติและอาการยังชีพ 3) อดทนต่อความเจ็บใดๆ เป็นการอดทนต่อความไม่ยุติธรรม 4) อดทนต่ออำนาจกิเลส เป็นการอดทนต่อสิ่งชั่วร้ายหรือความปรารถนาซึ่งเป็นสิ่งให้เกิดความอยากได้

สรุป ความอดทน หมายถึง ความเข้มแข็งของสภาพร่างกายและจิตใจที่ทนต่อสภาวะกดดันต่างๆ

สรุปความอดทนต่อความขัดแย้งหมายถึงความเข้มแข็งของสภาพร่างกายและจิตใจที่ทนต่อสภาวะกดดันและมีความเข้าใจในความแตกต่างของมนุษย์ ยอมรับความแตกต่างของผู้อื่นได้โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง



บริบทของศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ในทศวรรษที่สอง เป็นช่วงที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นขยายการศึกษาในสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพอย่างต่อเนื่อง โดยได้จัดตั้งคณะวิชาในสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพเพิ่มขึ้น 4 คณะวิชาคือ คณะเทคนิคการแพทย์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ และคณะเภสัชศาสตร์ และจัดตั้งวิชาในสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์อีก 1 คณะวิชาคือ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และเพื่อรองรับการขยายตัวทางการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงได้จัดตั้งสำนักวิทยบริการ สถาบันวิจัยและพัฒนา และบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนภารกิจสนับสนุนการจัดการศึกษาและการวิจัยของมหาวิทยาลัย และปัจจุบันมีคณะวิชาในสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพรวม 7 คณะดังนี้

1. คณะสาธารณสุขศาสตร์
2. คณะเทคนิคการแพทย์
3. คณะสัตวแพทยศาสตร์
4. คณะพยาบาลศาสตร์
5. คณะทันตแพทยศาสตร์
6. คณะเภสัชศาสตร์
7. คณะแพทยศาสตร์

ทั้งนี้เพื่อเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนการเรียนการสอน วิจัย และพัฒนางานวิชาการด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพเป็นการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์แบบที่มุ่งเน้นในการสนับสนุนการเรียนการสอนทำการค้นคว้าวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพและให้บริการรักษาพยาบาล และเป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมในการดำเนินการเพื่อพัฒนางานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

1. สนับสนุนการเรียนการสอนทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ
2. เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ
3. เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่หลักในการค้นคว้าวิจัยและสนับสนุนการวิจัยทางด้าน

วิทยาศาสตร์สุขภาพ

4. เป็นหน่วยงานที่นำแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ที่เหมาะสมมาประยุกต์เพื่อเป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ

5. เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดำเนินงานบริการทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ เพื่อเป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพและดำเนินงานทางด้านการศึกษาวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ

6. เป็นศูนย์กลางการใช้ทรัพยากรร่วมของหน่วยงานระดับคณะอื่นๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่นร่วมกัน



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สำหรับในประเทศไทยมีการวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานโดยใช้ OCDQ เป็นเครื่องมือไว้มากพอสมควร ในระดับประถมศึกษา ดังนี้

ปริดา ทุมเที่ยง (2521 : 59-60) ได้ทำการศึกษาบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น โดยศึกษาจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 โรงเรียนและใช้เครื่องมือ OCDQ ในการเก็บข้อมูลผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น โดยส่วนรวมมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นแบบปิด หรือแบบค่อนข้างปิด มากกว่าแบบเปิด หรือค่อนข้างเปิด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุมาลา เดชานุรักษ์กุล (1976 : 67) ที่ทำการศึกษาบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย จำนวน 34 โรงเรียน ปรากฏว่าโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัยส่วนใหญ่มีแนวโน้มมีบรรยากาศการทำงานแบบปิด หรือค่อนข้างปิด มากกว่าแบบเปิดหรือค่อนข้างเปิดเช่นเดียวกัน

ครรชิต ตราอนุชรัตน์ (2512 : 83-85) ได้ทำการศึกษาบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางโดยส่วนรวมมีบรรยากาศการทำงานเป็นแบบเปิด หรือค่อนข้างเปิด ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ไพพรรณ มุกสิสาร (2517 : 56-58) ที่ทำงานวิจัยจากโรงเรียนมัธยมแบบประสมจำนวน 14 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมแบบประสมโดยส่วนรวมมีบรรยากาศการทำงานแบบเป็นอิสระกับแบบควบคุม ซึ่งเป็นลักษณะของบรรยากาศการทำงานที่ค่อนข้างไปทางบรรยากาศแบบเปิด

ส่วนในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

ธีระ รุณเจริญ (2512 : 93) ได้ศึกษาในโรงเรียนฝึกหัดครูและวิทยาลัยครู จำนวน 22 แห่ง พบว่า บรรยากาศการทำงานโดยส่วนรวมเป็นแบบเปิดกับแบบอิสระ ซึ่งเป็นบรรยากาศการทำงานที่ค่อนข้างเปิด ซึ่งในปี พ.ศ. 2519 หาญชัย สงวนให้ (2519 : 58-67) ทำการวิจัยกับวิทยาลัยครู ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 19 แห่ง ได้ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธีระ รุณเจริญ แต่เมื่อ พา อักษรเสื่อ (2524 : 148) ทำการวิจัยเรื่องบรรยากาศการทำงานในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคเหนือ ได้ผลที่ค่อนข้างแตกต่างไปจากเดิม กล่าวคือพบว่า บรรยากาศการทำงานของกลุ่มวิทยาลัยครูภาคเหนือโดยส่วนรวมแบ่งออกเป็น 2 แบบใหญ่ๆ คือ บรรยากาศที่มีแนวโน้มแบบเปิดจำนวน 5 วิทยาลัยครู และบรรยากาศที่มีแนวโน้มแบบปิด จำนวน 3 วิทยาลัยครู

ศิริชัย ชินะดังกู (2525 : 86-87) ได้ศึกษาบรรยากาศการทำงานในมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า บรรยากาศการทำงานในมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมเป็นแบบปิด และแบบฉันทพอลูก ซึ่งเป็นบรรยากาศการทำงานที่ลักษณะค่อนข้างปิด

จากผลการวิจัยที่พบในประเทศไทยพบว่า 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือบรรยากาศการทำงานในสถานศึกษาระดับประถมศึกษากับระดับมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนมากเป็นบรรยากาศแบบปิด หรือค่อนข้างปิด ในขณะที่บรรยากาศการทำงานในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาและวิทยาลัยครูส่วนมากเป็นแบบเปิดหรือค่อนข้างเปิด

สุเชษฐ์ พันธุ์แก้ว (2550 : 83-87). ได้ศึกษาบรรยากาศการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดน่าน พบว่า ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศในการปฏิบัติงานตามทัศนะ



ของบุคลากรประจำการและบุคลากรการเมืองที่สังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดน่านอยู่ในระดับบรรยากาศดีทั้ง 3 ด้านคือบรรยากาศที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพบรรยากาศที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เป็นมนุษย์และบรรยากาศที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทางการจัดการบุคลากรประจำการและบุคลากรการเมืองมีทัศนคติต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และอยู่ในระดับบรรยากาศที่ดีกว่าบรรยากาศด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ณ จุดบริการประชาชนค่าคะแนนเฉลี่ยระดับบรรยากาศตามทัศนคติของบุคลากรประจำการมากกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของบุคลากรการเมืองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และบรรยากาศที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เป็นมนุษย์บุคลากรฝ่ายการเมืองมีทัศนคติต่อบรรยากาศในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรฝ่ายประจำการกับบุคลากรฝ่ายการเมืองด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยระดับบรรยากาศดีมากกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของบุคลากรฝ่ายประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วันเพ็ญ พันทะนาลัย (2551 : 110-113) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพยาบาลโรงพยาบาล มาเรียเทเรซาแขวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 90 คน พบว่า แรงจูงใจในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D. = 0.36) การปฏิบัติหน้าที่ของพยาบาลอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.02 (S.D. = 0.42) แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติหน้าที่ของพยาบาลโรงพยาบาลมาเรียเทเรซาแขวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.725, p\text{-value} < 0.001$), ($r = 0.683, p\text{-value} < 0.001$), ($r = 0.63, p\text{-value} < 0.001$), ส่วนปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่บุคลากรมีความรู้ความสามารถน้อย ร้อยละ 26.44 รองลงมาคือ อุปกรณ์เครื่องใช้ในการบริหาร ไม่เพียงพอ ร้อยละ 18.39 และบุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอ ขาดการวางแผน

ปฐมา วงษ์อ่อน (2544 : 15-20) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศการทำงานองค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษาบริษัทเอ็น เอ็ม บี พรซิชั่น บอลส์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้บรรยากาศการทำงานองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยพนักงานมีการรับรู้บรรยากาศการทำงานองค์กรและมีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับปานกลาง ซึ่งพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศการทำงานองค์กร และมีคุณภาพชีวิตการทำงานไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศการทำงานองค์กรและมีคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Litwin and Stringer (1968 : 115-120) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของหญิงที่ทำงานบริการลูกค้าในแผนกขององค์การเพื่อสาธารณประโยชน์ จำนวน 19 คน พบว่า บรรยากาศองค์การด้านมิติโครงสร้างอยู่ในระดับสูงมากและมีสถานการณ์ด้านการบีบบังคับในองค์การ ด้านความท้าทายในงาน พบว่า มิติความรับผิดชอบและมิติความเสียสละอยู่ในระดับต่ำมากแต่มีการปฏิบัติงานมาตรฐานอยู่ในระดับสูง องค์ประกอบรางวัลและการสนับสนุน พบว่า มิติรางวัล มิติการสนับสนุน และมิติความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำ องค์ประกอบการร่วมประสานสัมพันธ์ทางสังคม พบว่า มิติความอบอุ่นและมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอยู่ในระดับต่ำ

Neal and Griffin (2006 : 946-953) ได้ศึกษาผลกระทบของบรรยากาศองค์การต่อบรรยากาศความปลอดภัยและพฤติกรรมความปลอดภัยส่วนบุคคลในกลุ่มพนักงานของโรงพยาบาล



ขนาดใหญ่ในออสเตรเลีย พบว่า บรรยากาศทั่วไปขององค์การมีผลต่อบรรยากาศความปลอดภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและบรรยากาศความปลอดภัยในมุมกลับเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ความปลอดภัยของหน่วยงาน ผลของบรรยากาศต่อการดำเนินงานด้านความปลอดภัยเกี่ยวข้องกับความรู้และการกระตุ้นในเรื่องความปลอดภัย

Halpin และ Crofts (1963 : 147-151) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาองค์ประกอบของบรรยากาศของบรรยากาศการทำงาน โดยการสร้างข้อความขึ้นมาจำนวน 1,000 ข้อ และทำการคัดเลือกข้อความเหล่านั้นด้วยวิธีการต่างๆ จนกระทั่งเหลือ 64 ข้อและเมื่อนำมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) แล้วทำให้ได้องค์ประกอบของบรรยากาศการทำงาน 2 กลุ่ม กลุ่มละ 4 ด้าน ดังนี้คือ

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร (Leader Behavior) มี 4 ด้านคือ

1.1 การเน้นที่งาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารว่า ควบคุม นิเทศใกล้ชิดเกินไป ออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดโดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ซักถามหรือโต้แย้ง

1.2 ความห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารว่ามีความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรเฉพาะแต่ในแบบที่เป็นทางการเท่านั้นทำให้ผู้บริหารห่างเหินจากบุคลากรมาก

1.3 ความเอาใจใส่ (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีความเมตตา ช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรทั้งในด้านการปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัวเท่าที่จะทำได้

1.4 การให้ความช่วยเหลือ (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารว่ามีความตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า พยายามกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยไม่ใช้วิธีการควบคุมตรวจตรา แต่ใช้วิธีปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร

2. พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน (Faculty Behavior) มี 4 ด้าน เช่นกันคือ

2.1 ภาระที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าขาดความสะดวกคล่องตัวในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจาก กฎระเบียบ ข้อบังคับยุ่งเหยิงมากเกินไป หรืออาจมีงานพิเศษมากเกินไป

2.2 ความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่ามีความสัมพันธ์และรับรู้ทุกข์สุขของกันและกันดี

2.3 การขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร การทำงานมีลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่ประสานสัมพันธ์กัน

2.4 ขวัญและกำลังใจ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่ามีขวัญกำลังใจดี เพราะสิ่งที่แต่ละคนต้องการต่างก็ได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดี

ผลจากการวิจัยเพื่อหาองค์ประกอบของบรรยากาศในการทำงานนี้เอง Halpin ได้สร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการประเมินบรรยากาศการทำงาน ซึ่งมีชื่อเรียกว่า Organizational Climate Description Questionnaire หรือเรียกย่อๆ ว่า OCDQ เครื่องมือ



ดังกล่าวนี้เองที่ Halpin และนักวิจัยคนอื่นๆ ได้นำไปใช้ในงานวิจัยเพื่อศึกษาบรรยากาศการทำงานในเวลาต่อมา

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า บรรยากาศการทำงานองค์กร เป็นบุคลิกเฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีบรรยากาศการทำงานที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร พฤติกรรมการบริหารงาน การลงโทษ การสนับสนุน ความมั่นคง รวมไปถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้ พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรออกมา และจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้จัดทำตารางเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศการทำงานดังตารางต่อไปนี้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

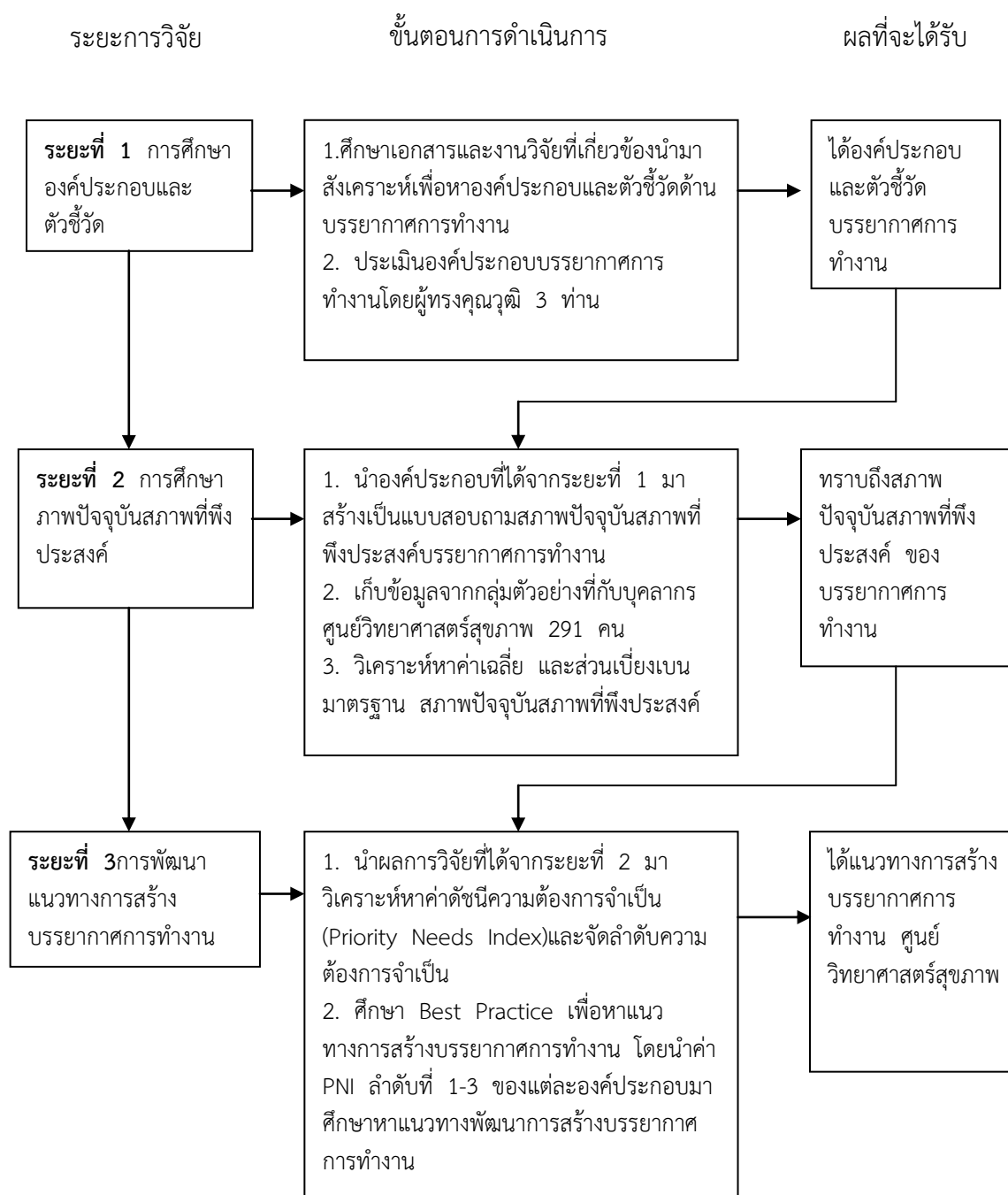
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ บรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ระยะการวิจัย มีขั้นตอนดำเนินการ และผลที่ได้ ดังภาพประกอบ 2 ดังนี้





ภาพประกอบ 2 รายละเอียดขั้นตอนการวิจัยและการพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน
ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น



ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารงานวิจัย ตลอดจนแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์ข้อมูล และเลือกองค์ประกอบจากข้อมูลที่สังเคราะห์ โดยเลือกองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสมกับบริบทการทำงานของศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร
 - 1.1 โครงสร้างและการสื่อสาร
 - 1.2 การนำองค์กร
 - 1.3 การบังคับบัญชา
 - 1.4 ความรับผิดชอบ
2. ความผูกพันต่อองค์กร
 - 2.1 ความจงรักภักดี
 - 2.2 การให้รางวัลและการลงโทษ
 - 2.3 ความอบอุ่นและการสนับสนุน
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
 - 3.1 มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง
 - 3.2 ความท้าทาย
 - 3.3 ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง
 - 3.4 ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ร่างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ในการศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม โดยศึกษาจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้อง ร่างแบบประเมินและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมของเนื้อหา และนำมาปรับแก้ให้ถูกต้องตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมต่อไป ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด บรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นอาจารย์ประจำสังกัดสถาบันอุดมศึกษา ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป
2. เป็นบุคลากรสังกัดสถาบันอุดมศึกษาดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าสำนักงานคณบดี/หัวหน้างานอาคารสถานที่ (ดูแลด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม)
3. มีคุณวุฒิระดับปริญญาโทขึ้นไป

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 2.1 ขอนหนังสือจากมหาวิทยาลัยเพื่อขอเรียนขอเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด



2.2 ส่งแบบประเมิน/เก็บรวบรวมแบบประเมินด้วยตนเอง และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมิน

2.3 วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์บรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1. นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดจากระยะที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ บรรยากาศการทำงานศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
 2. ขออนุญาตจากมหาวิทยาลัยเพื่อขอเรียนขอเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ
 3. นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์ในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC: Index of Item Objective Congruence) 1.00 ทุกข้อคำถาม
4. ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญ นำส่งและเก็บรวบรวมเครื่องมือด้วยตนเอง
 5. ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์
 6. นำแบบสอบถามทดลองใช้กับกลุ่มจำนวนประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่า reliability หรือค่าความเชื่อมั่น ด้วยการนำแบบสอบถามไปทดสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายคลึงแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างการวิจัย จำนวนที่นิยมคือ 30 คน แล้วใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) วิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้คะแนนแต่ละข้อไม่ต่ำกว่า 0.70

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป็นบุคลากรศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ทั้งหมด 7 คณะมีจำนวนประชากร 1,208 คน การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง โดยการเปรียบเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970 : 607-610.) และใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยเปิดโอกาสให้ทุกๆ หน่วยของมวลประชากรมีสิทธิ์ที่จะได้รับเลือกขึ้นมาเป็นตัวแทนเท่าๆ กัน การเลือกตัวอย่างโดยวิธีการนี้ มีหลักประกันทางสถิติที่จะเชื่อได้ว่า ตัวอย่างที่ได้รับเลือกขึ้นมานั้น เป็นตัวแทนของมวลประชากรนั้นๆ ซึ่งประชากรทั้งหมด เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ ภายใต้การบริหารองค์กรแบบเดียวกัน และอยู่ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น เหมือนกัน ทำงานเพื่อมหาวิทยาลัยขอนแก่นเหมือนกัน มีเป้าหมายเดียวกัน โดยไม่ได้แยกความแตกต่างที่สายวิชาการหรือสายสนับสนุน หรือ หรือลูกจ้างชั่วคราว แม้กระทั่งลูกจ้างโครงการ การเลือกตัวอย่างโดยใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็นที่นิยมกันโดยทั่วไป และเลือกแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดหน่วยตัวอย่างขึ้นเอง โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล และครอบคลุมทั้ง 7 คณะ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 291 คน

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ขออนุญาตจากศาสตราจารย์ เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 7 คณะ



2.2 ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้ตัวแทนของแต่ละคณะช่วยดำเนินการแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

2.3 ตรวจสอบข้อมูลความครบถ้วนของแบบสอบถาม

2.4 วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยโปรแกรมสำเร็จรูป

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยวิเคราะห์ความถี่และคิดเป็นร้อยละ

3.2 วิเคราะห์คะแนนจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ บรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำไปเทียบเกณฑ์การแปลความหมาย

3.3 นำข้อมูลมาเขียนอภิปรายตามลักษณะของข้อมูล ดำเนินการเรียบเรียง บรรยายเชิงพรรณนา

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ค่าความเที่ยงของเนื้อหา (Validity) ของแบบสอบถามกับจุดมุ่งหมายโดยใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมาย

R แทน ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

4.2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) การคำนวณจะใช้สูตรสหสัมพันธ์อย่างง่ายของ Pearson R (r_{xy})

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ r_{xy} แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนรวม

$\sum x$ แทน คะแนนรวมที่หาค่าอำนาจจำแนก

$\sum y$ แทน ผลรวมของคะแนนรวมของแบบสอบถาม

n แทน จำนวนทั้งหมดของแบบสอบถาม

$\sum xy$ แทน ผลรวมของผลคูณคะแนนที่หาค่าอำนาจจำแนก

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของแบบสอบถามกำลังสองของคะแนนแต่ละข้อ



$\sum y^2$ แทน ผลรวมของแบบสอบถามกำลังสองของคะแนนรวม

4.3 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา (α -Coefficient) ของ Cronbach

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
 n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม
 S_i^2 แทน ความแปรปรวนของแบบสอบถามรายข้อ
 S_t^2 แทน ความแปรปรวนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ

5. สถิติพื้นฐาน

5.1 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ย
 $\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n แทน จำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่าง

5.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละ
 f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นค่าร้อยละ
 n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด



5.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

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

เมื่อ	S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum x$	แทน ผลรวมของคะแนนในกลุ่ม
	$\sum x^2$	แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	n	แทน จำนวนนักเรียนในกลุ่มตัวอย่าง

6. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์หาค่าความถี่และร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม

ในการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยนำข้อมูลมาเขียนอภิปรายตามลักษณะของข้อมูล บรรยายเชิงพรรณนา

ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในระยะที่ 2 มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความจำเป็น

1.2 นำค่าดัชนีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1-3 ขององค์ประกอบมาศึกษาเพื่อหาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยศึกษาจากองค์กรที่เป็น Best Practice

1.3 คุณสมบัติของ Best Practice ที่จะนำมาศึกษา มีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 1.3.1 เป็นสถาบันอุดมศึกษาหรือสถาบันด้านส่งเสริมสุขภาพ
- 1.3.2 เป็นองค์กรที่เข้าร่วมโครงการนวัตกรรมจัดการสร้างสุข (สสส.)

1.4 การศึกษาข้อมูลจาก Best Practice ซึ่งเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศการทำงานที่ดี จำนวน 3 แห่ง และนำข้อมูลมาสังเคราะห์จากการศึกษา มาสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์กรที่เป็น Best Practice และสัมภาษณ์ผู้บริหาร (รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล) จำนวน 1 แห่ง

1.5 ประเมินร่างแนวทางการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่นโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน โดยมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้



1.5.1 เป็นหัวหน้างานหรือหัวหน้าส่วนราชการ สังกัดสถาบันอุดมศึกษามีคุณวุฒิระดับปริญญาโทขึ้นไปหรือดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม และนำมาปรับแก้ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 ทำบันทึกหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3.2 นำแบบประเมินให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม

3.3 เก็บรวบรวมแบบประเมินและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมิน

3.4 สรุปเป็นแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงานศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบประเมิน มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อหาความเหมาะสมในการจัดทำแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่นนำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์การแปลค่าความหมายเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 49)

4.51-5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ระดับมาก

2.51-3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ระดับน้อย

1.00-1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

5. สถิติใช้วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
PNI modified	แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง

ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์หาลำดับองค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาลำดับองค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เรื่องบรรยากาศการทำงาน จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย ตลอดจนแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง และนำมาสังเคราะห์ จากข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวม นำมาสรุปเป็นองค์ประกอบของบรรยากาศการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร 2) ด้านความผูกพันต่อองค์กร และ 3) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน



ตาราง 5 องค์ประกอบ และตัวชี้วัด บรรยาภาสการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. ด้านโครงสร้างองค์กร	1.1 โครงสร้างและการสื่อสาร 1.2 การนำองค์กร 1.3 การบังคับบัญชา 1.4 ความรับผิดชอบ
2. ด้านความผูกพันต่อองค์กร	2.1 ความจงรักภักดี 2.2 การให้รางวัลและการลงโทษ 2.3 ความอบอุ่นและการสนับสนุน
3. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	3.1 มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง 3.2 ความท้าทายและความรับผิดชอบ 3.3 ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง 3.4 ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง

จากตาราง 5 ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบของบรรยาภาสการทำงาน มี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร มี 4 ตัวชี้วัด 1) โครงสร้างและการสื่อสาร 2) การนำองค์กร 3) การบังคับบัญชา 4) ความรับผิดชอบ องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร มี 3 ตัวชี้วัด 1) ความจงรักภักดี 2) การให้รางวัลและการลงโทษ 3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มี 4 ตัวชี้วัด 1) มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง 2) ความท้าทายและความรับผิดชอบ 3) ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง 4) ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง

จากองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมาสังเคราะห์ได้ องค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน เนื่องจากมีเนื้อหาครอบคลุมตามที่นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษามา จึงได้นำ องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านมาประเมินองค์ประกอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นอาจารย์ประจำสังกัดสถาบันอุดมศึกษา
2. ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป หรือดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าสำนักงานคนบดี
3. มีคุณวุฒิระดับปริญญาโทขึ้นไป

2. การประเมิน

ผู้วิจัยได้นำผลการสังเคราะห์หาองค์ประกอบบรรยาภาสการทำงาน ที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาจัดทำแบบประเมินความเหมาะสมของ องค์ประกอบบรรยาภาสการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้ ดังนี้



ตาราง 6 การประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดบรรยากาศการทำงาน

องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ บรรยากาศ องค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ บรรยากาศ องค์กร
1. ด้านโครงสร้างองค์กร	4.33	0.57	มาก	4.00	0.00	มาก
1.1 โครงสร้างและการสื่อสาร	4.33	0.57	มาก	3.66	0.57	มาก
1.2 การนำองค์กร	4.66	0.57	มากที่สุด	4.00	0.00	มาก
1.3 การบังคับบัญชา	4.66	0.57	มากที่สุด	3.66	0.57	มาก
1.4 ความรับผิดชอบ	4.66	0.57	มากที่สุด	4.00	0.00	มาก
รวม	4.53	0.57	มากที่สุด	3.86	0.23	มาก
2. ความผูกพันต่อองค์กร	4.00	0.00	มาก	3.66	0.57	มาก
2.1 ความจงรักภักดี	3.66	0.57	มาก	3.66	0.57	มาก
2.2 การให้รางวัลและการลงโทษ	4.00	0.00	มาก	3.66	0.57	มาก
2.3 ความอบอุ่นและการสนับสนุน	4.00	0.00	มาก	3.33	0.57	ปานกลาง
รวม	3.91	0.14	มาก	3.58	0.57	มาก
3. การมุ่งสัมฤทธิ์ของงาน	4.00	0.00	มาก	3.66	0.57	มาก
3.1 มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	4.00	1.00	มาก	3.33	0.57	ปานกลาง
3.2 ความท้าทาย	4.00	1.00	มาก	3.33	0.57	ปานกลาง
3.3 ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง	4.33	0.57	มาก	3.33	0.57	ปานกลาง
3.4 ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง	4.33	0.57	มาก	3.33	0.57	ปานกลาง
รวม	4.13	0.63	มาก	3.40	0.57	ปานกลาง

จากตาราง 6 การประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดบรรยากาศการทำงาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ แยกตามองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร มีตัวชี้วัด โครงสร้างและการสื่อสาร การนำองค์กร การบังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ตามลำดับ โดยภาพรวมระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.53 และระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.86

องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร มีตัวชี้วัด ความจงรักภักดี การให้รางวัลและการลงโทษ ความอบอุ่นและการสนับสนุนตามลำดับ โดยภาพรวมระดับความเหมาะสมของ องค์ประกอบอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง ความท้าทาย ความเสี่ยง และการรับความเสี่ยง ความขัดแย้ง และความอดทนต่อความ



ขัดแย้ง ตามลำดับ โดยภาพรวมระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบอยู่ที่ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และระดับความเป็นไปได้อยู่ที่ระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

3. การประเมินความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบจากระยะที่ 1 นำมาจัดทำแบบแบบสอบถามโดยมีโครงสร้างที่มีข้อคำถามเกี่ยวกับความสำคัญและจำเป็นขององค์ประกอบและตัวชี้วัดทั้ง 3 องค์ประกอบ แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำสังกัดสถาบันอุดมศึกษาดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปหรือเป็นบุคลากรสังกัดสถาบันอุดมศึกษาดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าสำนักงานคณบดีและมีคุณวุฒิระดับปริญญาโทขึ้นไป เพื่อหาคุณภาพด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) พิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบสอบถามโดยพิจารณาเป็นรายข้อ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยใช้สูตรในการคำนวณหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ IOC คือ ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ
 $\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
 n คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาโดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าแบบสอบถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ถ้ามีความสอดคล้องผู้เชี่ยวชาญจะให้ค่าเป็น “+1” แต่ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อสอบข้อนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จะให้ค่าเป็น “-1” และในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามข้อนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่ก็จะให้ค่าเป็น “0” และจากการตรวจสอบค่าความเที่ยงของเนื้อหาแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทุกข้อไม่ต่ำกว่า 0.80 ค่า 0.80 แสดงถึงข้อสอบข้อนี้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เนื่องจากมีค่า 0.8 ซึ่งเข้าใกล้ค่า 1 ทั้งนี้ค่า IOC ที่ยอมรับได้จะต้องมีความเที่ยงตรงคือมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถ้าหากมีค่าน้อยกว่า 0.5 ถือว่าข้อแบบสอบถามข้อนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม จะต้องตัดแบบสอบถามข้อนั้นนั้นออกไปหรือทำการปรับปรุงแบบสอบถามข้อนั้นใหม่

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์บรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผู้วิจัยได้สำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์บรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น รายละเอียดดังตาราง 7



ตาราง 7 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง
จำแนกตามคณะวิชา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
คณะวิชา		
1. คณะสาธารณสุขศาสตร์	40	15.81
2. คณะเทคนิคการแพทย์	22	8.70
3. คณะสัตวแพทยศาสตร์	38	15.01
4. คณะพยาบาลศาสตร์	31	12.25
5. คณะทันตแพทยศาสตร์	42	16.60
6. คณะเภสัชศาสตร์	41	16.20
7. คณะแพทยศาสตร์	39	15.42
รวม	253	86.91

จากตาราง 7 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 291 คน จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับมา 253 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.91 ของกลุ่มตัวอย่าง คณะสาธารณสุขศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 15.81 คณะเทคนิคการแพทย์ คิดเป็นร้อยละ 8.70 คณะสัตวแพทยศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 15.01 คณะพยาบาลศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 12.25 คณะทันตแพทยศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 16.60 คณะเภสัชศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 16.20 และคณะแพทยศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 15.42

โดยวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI Modified)

$$PNI \text{ Modified} = (I-D)/D$$

I คือ คะแนนสภาพที่คาดหวัง

D คือ คะแนนสภาพที่เป็นอยู่จริง

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ บรรยากาศการทำงาน
ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น แสดงในตาราง 8



ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์บรรยากาศ
การทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบรรยากาศ องค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบรรยากาศ องค์กร
1. องค์กรมีการชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน	3.60	0.80	มาก	4.09	0.89	มาก
2. องค์กรมีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มีความเป็นรูปธรรม	3.53	0.73	มาก	4.07	0.94	มาก
3. การกำหนดทิศทางขององค์กรในทางปฏิบัติสามารถดำเนินงานได้จริง	3.56	0.70	มาก	4.07	0.87	มาก
4. องค์กรมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	3.80	0.79	มาก	4.26	0.86	มาก
5. องค์กรมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม	3.75	0.74	มาก	4.20	0.83	มาก
6. องค์กรมีการแบ่งงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร	3.44	0.80	ปานกลาง	4.12	0.88	มาก
7. องค์กรมีกิจกรรมให้ผู้บริหารระดับสูงพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน	3.18	1.04	ปานกลาง	4.04	1.09	มาก
8. องค์กรมีช่องทางการสื่อสารที่เพียงพอและหลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ อีเมล เฟสบุ๊ค เว็บเพจ ไลน์ เสียงตามสาย	3.66	1.01	มาก	4.10	0.97	มาก
9. การกำหนดนโยบายขององค์กรถูกกำหนดโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กร	3.32	0.91	ปานกลาง	4.05	0.97	มาก
10. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร	3.05	0.99	ปานกลาง	3.86	1.11	มาก
11. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารโต้ตอบแบบ 2 ทิศทาง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน	3.27	0.84	ปานกลาง	4.00	0.90	มาก
12. ท่านไม่ลำบากใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร	3.57	0.84	ปานกลาง	4.10	0.87	มาก
รวม	3.48	0.58	ปานกลาง	4.09	0.94	มาก

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อคำถาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.48 ส่วนสภาพที่พึงประสงค์บรรยากาศการทำงาน



ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์บรรยากาศ
การทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบรรยากาศ องค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบรรยากาศ องค์กร
13. ผู้บังคับบัญชามีการปฏิบัติตัวต่อ บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม เป็น ธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ	3.30	0.91	ปานกลาง	4.17	0.94	มาก
14. ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยน ความรู้และความคิดเห็นกับเพื่อน ร่วมงาน	3.61	0.89	มาก	4.28	0.79	มาก
15. องค์กรของท่านให้ความสำคัญ ต่อบุคลากรทุกภาคส่วนเท่าเทียมกัน	3.28	0.91	ปานกลาง	4.11	0.93	มาก
16. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ เหมาะสม	3.23	0.86	ปานกลาง	4.21	0.87	มาก
17. บุคลากรในองค์กรมีขวัญและ กำลังใจในการทำงานที่ดี	3.39	2.03	ปานกลาง	4.23	0.86	มาก
18. ท่านไม่ลังเลที่จะปรึกษาหัวหน้า งานเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	3.55	0.94	มาก	4.26	0.79	มาก
19. บุคลากรในองค์กรมีความรักใคร่ สามัคคี	3.42	0.86	ปานกลาง	4.40	0.69	มาก
20. องค์กรมีสวัสดิการสำหรับ บุคลากรอย่างเหมาะสม	3.19	0.91	ปานกลาง	4.15	1.00	มาก
21. การทำงานของท่านไม่เป็น อุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน และครอบครัว	3.54	0.90	มาก	4.22	0.87	มาก
22. ท่านสามารถแบ่งเวลาในการ ทำงานส่วนตัว เวลาครอบครัวและ สังคมได้อย่างเหมาะสม	3.75	0.85	มาก	4.36	0.72	มาก
23. เมื่อองค์กรมีกิจกรรม ท่านจะ ได้รับเชิญและไปร่วมกิจกรรมแทบ ทุกครั้ง	3.65	0.91	มาก	4.18	0.78	มาก
24. ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อ บอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานที่องค์กร แห่งนี้	3.77	0.82	มาก	4.24	0.76	มาก



ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบรรยากาศ องค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบรรยากาศ องค์กร
25. ท่านจะทำงานที่องค์กรแห่งนี้ไป จนกว่าจะเกษียณอายุ	3.68	0.99	มาก	4.14	0.97	มาก
26. ท่านมีความรู้สึกว่างองค์กรคือ ครอบครัวของท่าน	3.63	0.88	มาก	4.17	0.78	มาก
27. ท่านเต็มใจที่จะเสียสละเวลา ความสุขและประโยชน์ส่วนตัวเพื่อ ความสำเร็จขององค์กร	3.73	0.87	มาก	4.21	0.80	มาก
28. ท่านมีความรู้สึกห่วงใยอย่างยิ่ง กับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร	3.68	0.80	มาก	4.17	0.76	มาก
29. ท่านมีความมั่นใจในอนาคตของ องค์กร	3.46	0.95	ปานกลาง	4.10	1.01	มาก
30. ท่านคิดว่าปัญหาขององค์กรเป็น เรื่องที่บุคลากรทุกคนรวมทั้งตัวท่าน เองต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหา	3.70	0.86	มาก	4.17	0.90	มาก
31. ท่านมีความพึงพอใจต่อ ผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.43	0.84	ปานกลาง	4.11	0.92	มาก
32. ท่านมีความพึงพอใจต่อเพื่อน ร่วมงานของท่าน	3.61	0.79	มาก	4.23	0.80	มาก
33. บุคลากรทุกคนได้รับการปฏิบัติ ที่เกื้อหนุนกันโดยไม่แบ่งชนชั้น เพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา และ ความสามารถ	3.50	0.84	มาก	4.18	0.88	มาก
34. บุคลากรในองค์กรของท่านมีจิตใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เอื้ออาทรซึ่งกันและ กัน	3.55	0.75	มาก	4.26	0.85	มาก
35. องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมและ ค่านิยมขององค์กรที่ดี	3.56	0.77	มาก	4.22	0.88	มาก
36. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมที่ ส่งเสริมให้เกิดความรักใคร่ สามัคคี และความผาสุกในหมู่คณะ เช่น กีฬา ปิ่ใหม่	3.85	0.91	มาก	4.31	0.89	มาก
รวม	3.38	0.88	ปานกลาง	4.22	0.86	มาก

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร มีข้อคำถามจำนวน 24 ข้อคำถาม



ผลการสำรวจโดยรวม พบว่า องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์บรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบรรยากาศองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบรรยากาศองค์กร
37. บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.60	0.84	มาก	4.28	0.80	มาก
38. งานที่ท่านทำอยู่ได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการแก้ไขปัญหา	3.76	0.71	มาก	4.24	0.77	มาก
39.งานที่ท่านทำอยู่มีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	3.86	0.77	มาก	4.27	0.75	มาก
40. หัวหน้างานมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ท่านประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน	3.56	0.82	มาก	4.15	0.83	มาก
41. ท่านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงาน	3.81	0.54	มาก	4.26	0.75	มาก
42. ท่านพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานของท่าน	3.61	0.89	มาก	4.24	0.90	มาก
43. องค์กรของท่านมีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่สะดวกทันสมัยครบครัน	3.73	0.85	มาก	4.30	0.93	มาก
44. องค์กรของท่านมีระบบแสง สี เสียง ที่ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพร่างกาย จิตใจ	3.62	0.82	มาก	4.16	0.92	มาก
45. องค์กรของท่านไม่เคยมีการร้องเรียนการประเมินที่ไม่เป็นธรรม	3.55	0.86	มาก	4.13	0.96	มาก
46.องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับผลงานและความรู้สึกของบุคลากร	3.48	0.83	ปานกลาง	4.20	0.93	มาก
รวม	3.66	0.83	มาก	4.23	0.86	มาก

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีข้อคำถามจำนวน 10 ข้อคำถาม จากการสำรวจพบว่า องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23



ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตาราง 11 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) และลำดับความต้องการจำเป็น องค์ประกอบที่ 1

องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร	D	I	PNI modified	ลำดับ
1. องค์กรของท่านมีการชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน	3.60	4.09	0.14	9
2. องค์กรของท่านมีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มีความเป็นรูปธรรม	3.53	4.07	0.15	6
3. การกำหนดทิศทางการขององค์กรในทางปฏิบัติสามารถดำเนินการได้จริง	3.56	4.07	0.14	8
4. องค์กรของท่านมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	3.80	4.26	0.12	10
5. องค์กรของท่านมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม	3.75	4.20	0.12	12
6. องค์กรของท่านมีการแบ่งงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร	3.44	4.12	0.20	5
7. องค์กรของท่านมีกิจกรรมให้ผู้บริหารระดับสูงพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน	3.18	4.04	0.27	1
8. องค์กรของท่านมีช่องทางการสื่อสารที่เพียงพอและหลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ อีเมล เฟสบุค เวบเพจ ไลน์ เสียงตามสาย	3.66	4.10	0.12	11
9. การกำหนดนโยบายขององค์กรถูกกำหนดโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กร	3.32	4.05	0.22	4
10. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร	3.05	3.86	0.26	2
11. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารโต้ตอบแบบ 2 ทิศทาง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน	3.27	4.00	0.22	3
12. ท่านไม่ลำบากใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร	3.57	4.10	0.15	7

จากตาราง 11 ลำดับความต้องการจำเป็นบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ค่า PNI Modified อยู่ระหว่าง 0.12-0.27 รายการความต้องการจำเป็น พบว่ามีค่า PNI Modified สูงสุด เรียงลำดับจากอันดับ 1 ถึงลำดับที่ 12 ดังนี้ 1. องค์กรของท่านมีกิจกรรมให้ผู้บริหารระดับสูงพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน 2. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร 3. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารโต้ตอบแบบ 2 ทิศทาง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน 4. การกำหนดนโยบายขององค์กรถูกกำหนดโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กร 5. องค์กรของท่านมีการแบ่งงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร 6. องค์กรของท่านมีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มีความเป็นรูปธรรม 7. ท่านไม่ลำบากใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร 8. การกำหนดทิศทางขององค์กรในทางปฏิบัติสามารถดำเนินการได้จริง 9. องค์กรของท่านมีการชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน 10. องค์กรของท่านมีสายการบังคับบัญชาที่



ชัดเจน และ 11 องค์การของท่านมีช่องทางการสื่อสารที่เพียงพอ และหลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ อีเมล เฟสบุ๊ค เว็บเพจ ไลน์ เสียงตามสาย

ตาราง 12 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) และลำดับความต้องการจำเป็น
องค์ประกอบที่ 2

องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร	D	I	PNI modified	ลำดับ
1. ผู้บังคับบัญชามีการปฏิบัติตัวต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ	3.30	4.17	0.26	4
2. ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน	3.61	4.28	0.18	14
3. องค์การของท่านให้ความสำคัญต่อบุคลากรทุกภาคส่วนเท่าเทียมกัน	3.28	4.11	0.26	5
4. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม	3.23	4.21	0.30	1
5. บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี	3.39	4.23	0.25	6
6. ท่านไม่ลังเลที่จะปรึกษาหัวหน้างานเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	3.55	4.26	0.20	8
7. บุคลากรในองค์กรมีความรักใคร่สามัคคี	3.42	4.40	0.28	3
8. องค์กรมีสวัสดิการสำหรับบุคลากรอย่างเหมาะสม	3.19	4.15	0.30	2
9. การทำงานของท่านไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตประจำวันและครอบครัว	3.54	4.22	0.19	11
10. ท่านสามารถแบ่งเวลาในการทำงานส่วนตัว เวลาครอบครัวและสังคมได้อย่างเหมาะสม	3.75	4.36	0.16	16
11. เมื่อองค์กรมีกิจกรรมท่านจะได้รับเชิญและไปร่วมกิจกรรมแทบทุกครั้ง	3.65	4.18	0.15	18
12. ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานที่องค์กรแห่งนี้	3.77	4.24	0.13	22
13. ท่านจะทำงานที่องค์กรแห่งนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ	3.69	4.14	0.12	23
14. ท่านมีความรู้สึกว่าองค์กรคือครอบครัวของท่าน	3.63	4.17	0.15	17
15. ท่านเต็มใจที่จะเสียสละเวลาความสุขและประโยชน์ส่วนตัวเพื่อความสำเร็จขององค์กร	3.73	4.21	0.13	20
16. ท่านมีความรู้สึกห่วงใยอย่างยิ่งกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร	3.68	4.17	0.13	19
17. ท่านมีความมั่นใจในอนาคตขององค์กร	3.46	4.10	0.19	13
18. ท่านคิดว่าปัญหาขององค์กรเป็นเรื่องที่บุคลากรทุกคนรวมทั้งตัวท่านเองต้องร่วมมือกันแก้ไข	3.70	4.17	0.13	21
19. ท่านมีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา	3.43	4.11	0.20	7
20. ท่านมีความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน	3.61	4.23	0.17	15



ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร	D	I	PNI modified	ลำดับ
21. บุคลากรทุกคนได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งชนชั้น เพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา และความสามารถ	3.50	4.18	0.19	10
22. บุคลากรในองค์กรมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน	3.55	4.26	0.20	9
23. องค์กรมีวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรที่ดี	3.56	4.22	0.10	12
24. องค์กรมีกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดความรักใคร่สามัคคีและความผาสุกในหมู่คณะ เช่น กีฬาสี ปีใหม่	3.85	4.31	0.12	24

จากตาราง 12 ลำดับความต้องการความจำเป็นบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ค่า PNI Modified อยู่ระหว่าง 0.10-0.27 รายการความต้องการจำเป็น พบว่ามีค่า PNI Modified สูงสุด เรียงลำดับจากอันดับ 1 ถึงลำดับที่ 24 ดังนี้ 1. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม 2. องค์กรของท่านมีสวัสดิการสำหรับบุคลากรที่เหมาะสม 3. บุคลากรในองค์กรมีความรักใคร่สามัคคี 4. ผู้บังคับบัญชามีการปฏิบัติตัวต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ 5. องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อบุคลากรทุกภาคส่วนเท่าเทียมกัน 6. บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี 7. ท่านมีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน 8. ท่านไม่ลังเลที่จะปรึกษาหัวหน้างานเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น 9. บุคลากรในองค์กรของท่านมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน 10. บุคลากรทุกคนได้รับการปฏิบัติที่ดี เท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งชนชั้น เพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา และความสามารถ 11. การทำงานของท่านไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตประจำวันและครอบครัว 12. องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรที่ดี 13. ท่านมีความมั่นใจในอนาคตขององค์กร 14. ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน 15. ท่านมีความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานของท่าน 16. ท่านสามารถแบ่งเวลาในการทำงานส่วนตัวเวลาครอบครัวและสังคมได้อย่างเหมาะสม 17. ท่านมีความรู้สึกว่าองค์กรคือครอบครัวของท่าน 18. เมื่อองค์กรมีกิจกรรมท่านจะได้รับเชิญและไปร่วมกิจกรรมแทบทุกครั้ง 19. ท่านมีความรู้สึกห่วงใยอย่างยิ่งกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร 20. ท่านเต็มใจที่จะเสียสละเวลาความสุขและประโยชน์ส่วนตัวเพื่อความสำเร็จขององค์กร 21. ท่านคิดว่าปัญหาขององค์กรเป็นเรื่องที่บุคลากรทุกคนรวมทั้งตัวท่านเองต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหา 22. ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานที่องค์กรแห่งนี้ 23. ท่านจะทำงานที่องค์กรแห่งนี้ไปจนกว่าจะเกษียณอายุราชการ และ 24. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดความรักใคร่สามัคคีและความผาสุกในหมู่คณะ เช่น กีฬาสี ปีใหม่



ตาราง 13 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) และลำดับความต้องการจำเป็น
องค์ประกอบที่ 3

องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	D	I	PNI modified	ลำดับ
1.บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.60	4.28	0.19	2
2.งานที่ท่านทำอยู่ได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการแก้ไขปัญหา	3.76	4.24	0.13	8
3.งานที่ท่านทำอยู่มีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	3.86	4.27	0.11	10
4.หัวหน้างานมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ท่านประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน	3.56	4.15	0.17	4
5.ท่านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงาน	3.81	4.26	0.12	9
6.ท่านพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานของท่าน	3.61	4.24	0.17	3
7.องค์กรของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่สะดวก ทันสมัย ครบครัน	3.73	4.30	0.15	6
8.องค์กรของท่านมีระบบแสง สี เสียง ที่ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพร่างกาย จิตใจ	3.62	4.16	0.15	7
9.องค์กรของท่านไม่เคยมีการร้องเรียนการประเมินที่ไม่เป็นธรรม	3.55	4.13	0.16	5
10.องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับผลงานและความรู้สึกของบุคลากร	3.48	4.20	0.21	1

จากตาราง 13 ลำดับความต้องการจำเป็นบรรยากาศการทำงาน ศูนย์
วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ค่า PNI Modified อยู่ระหว่าง 0.11-0.21 รายการความ
ต้องการจำเป็นพบว่ามีค่า PNI Modified สูงสุด เรียงลำดับจากอันดับ 1 ถึงลำดับที่ 10 ดังนี้ 1.
องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับผลงานและความรู้สึกของบุคลากร 2. บุคลากรในองค์กรมีความ
กระตือรือร้นและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 3. ท่านพึงพอใจต่อ
สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานของท่าน 4. หัวหน้างานมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ท่านประสบ
ความสำเร็จในหน้าที่การงาน 5. องค์กรของท่านไม่เคยมีการร้องเรียนการประเมินที่ไม่เป็นธรรม 6.
องค์กรของท่านมีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่สะดวก ทันสมัย ครบครัน 7. องค์กรของท่านมี
ระบบแสง สี เสียง ที่ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพร่างกาย จิตใจ 8. งานที่ท่านทำอยู่ได้ใช้ความรู้
ความสามารถและทักษะในการแก้ไขปัญหา 9. ท่านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงาน
10. งานที่ท่านทำอยู่มีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

ศึกษาข้อมูลจาก Best Practice มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. จากการศึกษา PNI Modified ทั้ง 3 องค์ประกอบ แล้วนำค่า PNI Modified
ของแต่ละองค์ประกอบ ที่มีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1-3 ตามองค์ประกอบทั้ง 3 ดังนี้



ตาราง 14 ลำดับความต้องการจำเป็นองค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน

องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน	ลำดับความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1-3
องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร	1. องค์กรของท่านมีกิจกรรมให้ผู้บริหารระดับสูงพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน 2. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร 3. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารโต้ตอบแบบ 2 ทิศทาง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน
องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร	1. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม 2. องค์กรมีสวัสดิการสำหรับบุคลากรอย่างเหมาะสม 3. บุคลากรในองค์กรมีความรักใคร่สามัคคี
องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับผลงานและความรู้สึกรักของบุคลากร 2. บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 3. ท่านพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานของท่าน

2. ศึกษาเพื่อหาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยศึกษาจาก Best Practice โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 คุณสมบัติ Best Practice

2.1.1 เป็นสถาบันอุดมศึกษาหรือสถาบันด้านส่งเสริมสุขภาพ

2.1.2 เป็นองค์กรที่เข้าร่วมโครงการนวัตกรรมจัดการสร้างสุข (สสส.)

3. ศึกษาเอกสารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง Best Practice 3 องค์กร ดังต่อไปนี้

3.1 องค์กรที่ 1 เป็นองค์กรสถาบันอุดมศึกษา มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับลำดับความต้องการ (PNI) ดังตาราง 15

ตาราง 15 กิจกรรมที่สอดคล้องกับลำดับความต้องการ (PNI) องค์กรที่ 1

องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน	ลำดับความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1-3
องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร	1. มีโครงการผู้บริหารพบบุคลากร 1.1 กิจกรรมผู้บริหารพบปะบุคลากร 1.2 รับฟังประเด็นปัญหา แสดงความคิดเห็น 2. จัดโครงการพัฒนาคณะ/หน่วยงาน โดยการวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำปัญหาและข้อเสนอแนะมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาองค์กร



ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน	ลำดับความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1-3
องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร	1. จัดโครงการด้วยรักจากใจ สวัสดิการจัดให้บุคลากร 2. มีระบบการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงาน 3. บุคลากรในองค์กรมีความรักใคร่สามัคคีจัด 3.1 โครงการกีฬาสัมพันธ์ 3.2 กิจกรรมการพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งกายภาพและสิ่งแวดล้อมให้สวยงาม น่าอยู่ 3.3 จัดตั้งชมรมผู้เกษียณอายุราชการ 3.4 จัดโครงการสังสรรค์งานปีใหม่ของมหาวิทยาลัย 3.5 จัดโครงการวันสถาปนามหาวิทยาลัย
องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	1. มีการประเมินตามผลการปฏิบัติราชการ 2. มีโครงการจัดอบรมหรือให้บุคลากรอบรมตามความสนใจและเกี่ยวข้องกับงาน 3. โครงการพัฒนามหาวิทยาลัย ในด้านสิ่งแวดล้อม

3.2 องค์กรที่ 2 เป็นองค์กรสถาบันอุดมศึกษา มีกิจกรรมการสร้างบรรยากาศการทำงานดังตาราง 16

ตาราง 16 กิจกรรมที่สอดคล้องกับลำดับความต้องการ (PNI) องค์กรที่ 2

องค์ประกอบ	กิจกรรมที่สอดคล้องกับลำดับความต้องการ (PNI)
องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร	1. ผู้บริหารองค์กรไปพบบุคลากรตามคณะ/หน่วยงานต่างๆ เพื่อทราบปัญหาและสร้างความเข้าใจอันดีกับบุคลากร 2. มีกิจกรรมร่วมกันวิเคราะห์ SWOT เพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์กร และร่วมกันแสดงแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กร
องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร	1. องค์กรมีระบบการประเมินเพื่อปรับขึ้นเงินเดือนตามระบบทุกปี 2. มีทุนการศึกษาบุตรสำหรับบุคลากร/ทุนการศึกษาสำหรับบุคลากร/เงินยืมสำหรับให้บุคลากรยืมเรียน 3. การส่งเสริมความรักใคร่สามัคคี มีกิจกรรมการแข่งขันกีฬา ปีใหม่ สงกรานต์ ประเพณีลอยกระทง การศึกษาดูงาน
องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	1. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ ปีละ 1 ครั้ง ตามผลการปฏิบัติงาน 2. มีกิจกรรมการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการคลังและพัสดุ 3. มีโครงการพัฒนาระบบทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เช่น การปรับปรุงพื้นถนน การจัดทำระบบขนส่งภายในมหาวิทยาลัยสำหรับให้บริการบุคลากรและนักศึกษาโดยไม่มีค่าใช้จ่าย



องค์กรที่ 3 เป็นสถาบันอุดมศึกษา มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับลำดับความต้องการ (PNI) ดังตาราง 17

ตาราง 17 กิจกรรมที่สอดคล้องกับลำดับความต้องการ (PNI) องค์กรที่ 3

องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน	ลำดับความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1-3
องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร	1. มีโครงการผู้บริหารพบปะบุคลากร เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารมีเวลาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ซักถามประเด็นข้อสงสัยเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน 2. มีโครงการวิเคราะห์ SWOT จัดทำแผนการดำเนินงานของหน่วยงานโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร
องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร	1. มีสวัสดิการเพื่อดูแลบุคลากร มีโครงการกระเช้าเยี่ยมไข้บุคลากร มีกิจกรรมตรวจสอบสุขภาพประจำปีสำหรับบุคลากร 2. มีระบบการประเมิน ตามผลการปฏิบัติงานโดยประเมินทุก 1 ปี 3. มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความรักใคร่สามัคคี กิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ กิจกรรมปีใหม่ กิจกรรมประเพณีสงกรานต์ กิจกรรมคล้ายวันสถาปนาคณะ กิจกรรมร่วมทำบุญกฐิน
องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	1. มีระบบการประเมินตามผลการปฏิบัติงาน 2. ให้บุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับความสนใจของบุคลากรแต่ละคน รวมไปถึงสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ รวมไปถึงการศึกษาดูทั้งในและนอกสถานที่ 3. มีโครงการพัฒนาระบบกายภาพและสิ่งแวดล้อมขององค์กร 3.1 มีโครงการพัฒนาห้องเรียน/ห้องประชุมให้พร้อมต่อการใช้งานเสมอ ทุกห้องเรียนมี Projector ทุกห้องพร้อมใช้งาน 3.2 โครงการสำนักงานคนบ๊องดีชั้นนำ ห้องทำงานน่าอยู่ มีแสงสว่างเพียงพอ พร้อมให้บริการ บุคลากร มี Service mind 3.3 มีกิจกรรม 5ส. และ Big Cleaning Day 3.4 มีกิจกรรมตัดหญ้า ตกแต่งสนามและที่จอดรถ ซึ่งมีดูแลเป็นประจำทุกวัน



ตาราง 18 สรุปแนวทางการการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน (ความต้องการจำเป็นอันดับ 1-3)	Best Practice			แนวทางการสร้างบรรยากาศ การทำงาน
	องค์กรที่ 1	องค์กรที่ 2	องค์กรที่ 3	
องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร				
1. องค์กรของท่านมีกิจกรรมให้ผู้บริหารระดับสูงพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน	1. มีโครงการผู้บริหารพบบุคลากร 1.1 กิจกรรมผู้บริหารพบปะบุคลากร 1.2 รับฟังประเด็นปัญหาแสดงความคิดเห็น	1. ผู้บริหารองค์กรไปพบบุคลากรตามคณะ/หน่วยงานต่างๆ เพื่อทราบปัญหาและสร้างความเข้าใจอันดีกับบุคลากร	1. มีโครงการผู้บริหารพบปะบุคลากร เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารมีเวลาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ซักถามประเด็นข้อสงสัยเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน	องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร 1. โครงการผู้บริหารพบปะบุคลากร 1.1 มีกิจกรรมให้ผู้บริหารพบปะบุคลากรเป็นประจำทุก 2 หรือ 3 เดือนต่อครั้ง
2. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร	1. จัดโครงการพัฒนาคณะ/หน่วยงานโดยการวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำปัญหาและข้อเสนอแนะมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาองค์กร	1. มีกิจกรรมร่วมกันวิเคราะห์ SWOT เพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์กร และร่วมกันแสดงแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กร	1. มีโครงการวิเคราะห์ SWOT จัดทำแผนการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร	1. โครงการจัดทำแผนประจำปี 1.1 มีกิจกรรมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการดำเนินงานขององค์กร
3. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารโต้ตอบแบบ 2 ทิศทางเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน	1. รับฟังประเด็นปัญหาแสดงความคิดเห็น	1. ทราบปัญหาและสร้างความเข้าใจอันดีกับบุคลากร	1. กิจกรรมที่ผู้บริหารมีเวลาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ซักถามประเด็นข้อสงสัยเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน	1. โครงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน 1.1 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้



ตาราง 18 (ต่อ)

องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน (ความต้องการจำเป็นอันดับ 1-3)	Best Practice			แนวทางการสร้างบรรยากาศ การทำงาน
	องค์กรที่ 1	องค์กรที่ 2	องค์กรที่ 3	
องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร				
1. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม	1. มีระบบการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงาน	1. องค์กรมีระบบการประเมินเพื่อปรับขึ้นเงินเดือนตามระบบทุกปี	1. มีระบบการประเมินตามผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยประเมินทุก 1 ปี	1. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม และเป็นไปตามขั้นตอนการประเมินการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับ
2. องค์กรมีสวัสดิการสำหรับบุคลากรอย่างเหมาะสม	1. โครงการด้วยรักจากใจ สวัสดิการจัดให้บุคลากร	1. มีสวัสดิการเพิ่มเติมคือทุนการศึกษาบุตรสำหรับบุคลากร/ทุนการศึกษาสำหรับบุคลากร/เงินยืมสำหรับให้บุคลากรยืมเรียน	1. ตรวจสอบสุขภาพประจำปีสำหรับบุคลากร 2. มีสวัสดิการเพื่อดูแลบุคลากร มีกิจกรรมเยี่ยมไข้บุคลากร	1. โครงการพัฒนาระบบสวัสดิการประจำปี 1.1 กิจกรรมตรวจสุขภาพประจำปี 1.2 กิจกรรมเยี่ยมไข้บุคลากร 1.3 กิจกรรมมอบทุนการศึกษาบุตร
3. บุคลากรในองค์กรมีความรักใคร่สามัคคี	1. บุคลากรในองค์กรมีความรักใคร่สามัคคี 2. จัดโครงการกีฬาสัมพันธ์ 3. กิจกรรมการพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งกายภาพและสิ่งแวดล้อมให้สวยงาม น่าอยู่ 4. จัดตั้งชมรมผู้เกษียณอายุราชการ	1. การส่งเสริมความรักใคร่สามัคคี มีกิจกรรมการแข่งขันกีฬา ปีใหม่ สงกรานต์ ประเพณีลอยกระทง การศึกษาดูงาน	1. มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความรักใคร่สามัคคี กิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ กิจกรรมปีใหม่ กิจกรรมประเพณีสงกรานต์ กิจกรรมคล้ายวันสถาปนาคณะ กิจกรรมร่วมทำบุญฐาน	1. โครงการเสริมสร้างความรักใคร่สามัคคี 1.1 กิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ 1.2 กิจกรรมวันปีใหม่ 1.3 กิจกรรมตามประเพณี



ตาราง 18 (ต่อ)

องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน (ความต้องการจำเป็นอันดับ 1-3)	Best Practice			แนวทางการสร้างบรรยากาศ การทำงาน
	องค์กรที่ 1	องค์กรที่ 2	องค์กรที่ 3	
	5. จัดโครงการสังสรรค์งานปี ใหม่ของมหาวิทยาลัย 6. จัดโครงการวันสถาปนา มหาวิทยาลัย			
องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน				
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับผลงาน และความรู้สึกของบุคลากร	1. มีการประเมินตามผลการ ปฏิบัติราชการ	1. มีระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเป็นประจำ ปีละ1 ครั้ง ตามผลการปฏิบัติงาน	1. มีระบบการประเมินตามผล การปฏิบัติงาน	1. การพัฒนาระบบประเมิน 1.1 กิจกรรมพัฒนาระบบ ประเมินโดยการมีส่วนร่วมในการ กำหนดเกณฑ์และข้อกำหนดต่างๆ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเป็นธรรม
2. บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้น และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ	2. มีโครงการจัดอบรมหรือ ให้บุคลากรอบรมตามความ สนใจและเกี่ยวข้องกับงาน	2. มีกิจกรรมการพัฒนาทักษะ ของบุคลากรด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากร เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการ คลังและพัสดุ	2. ให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรม พัฒนาตนเองทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับ ความสนใจของบุคลากรแต่ละคน รวมไปถึงสอดคล้องกับงานที่ ปฏิบัติ รวมไปถึงการศึกษาดูทั้ง ในและนอกสถานที่	2. โครงการพัฒนาตนเอง 2.1 กิจกรรมให้บุคลากรเข้าร่วม อบรมทั้งภายในและภายนอก หน่วยงานในเรื่องที่สนใจและ เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ



ตาราง 18 (ต่อ)

องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน (ความต้องการจำเป็นอันดับ 1-3)	Best Practice			แนวทางการสร้างบรรยากาศ การทำงาน
	องค์กรที่ 1	องค์กรที่ 2	องค์กรที่ 3	
3. ท่านพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมใน สถานที่ทำงานของท่าน	1. โครงการพัฒนา มหาวิทยาลัย ในด้าน สิ่งแวดล้อม	1. มีโครงการพัฒนาระบบ ทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมของ มหาวิทยาลัย เช่น การปรับปรุง พื้นถนน การจัดทำระบบขนส่ง ภายในมหาวิทยาลัยสำหรับใช้ บริการบุคลากรและนักศึกษาโดย ไม่มีค่าใช้จ่าย	1. มีโครงการพัฒนาระบบ กายภาพและสิ่งแวดล้อมของ องค์กร 1.1 มีโครงการพัฒนา ห้องเรียน/ห้องประชุมให้พร้อม ต่อการใช้งานเสมอ ทุกห้องเรียน มี Projector ทุกห้องพร้อมใช้ งาน 1.2 โครงการสำนักงาน คนบดชี้้นนำ ห้องทำงานน่าอยู่ มีแสงสว่างเพียงพอ พร้อม ให้บริการ บุคลากร มี Service mind มีกิจกรรม 5ส. และ Big Cleaning Day	1. โครงการพัฒนาระบบกายภาพ และสิ่งแวดล้อม 1.1 กิจกรรมพัฒนา สภาพแวดล้อมองค์กรให้ถูก สุขลักษณะและสร้างความปลอดภัย ในการทำงาน



การศึกษาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จากการศึกษา Best Practice ทั้ง 3 องค์กรมีแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีส่วนคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงได้นำเอาโครงการ/กิจกรรมที่เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงาน จากการศึกษา Best Practice มาสรุปเป็นแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ โดยผ่านการประเมินโครงการ/กิจกรรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน ดังตาราง 19

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ โครงการ/กิจกรรม

โครงการ/กิจกรรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบรรยากาศองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบรรยากาศองค์กร
องค์ประกอบที่ 1						
1. โครงการผู้บริหารพบปะบุคลากร	4.67	0.58	มากที่สุด	4.67	0.58	มากที่สุด
1.1 กิจกรรมให้ผู้บริหารพบปะบุคลากรเป็นประจำ 2 หรือ 3 เดือน ต่อครั้ง	4.67	0.58	มากที่สุด	4.67	0.58	มากที่สุด
2. โครงการจัดทำแผนประจำปี	4.00	0.00	มาก	4.00	0.00	มาก
2.1 กิจกรรมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการดำเนินงานขององค์กร	4.00	0.00	มาก	4.00	0.00	มาก
3. โครงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.1 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	4.56		มากที่สุด	4.56		มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 2						
1. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม และเป็นไปตามขั้นตอนการประเมินการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับ	4.67	0.58	มากที่สุด	4.67	0.58	มากที่สุด
2. โครงการพัฒนาระบบสวัสดิการ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2.1 กิจกรรมตรวจสอบสุขภาพประจำปี	4.33	0.58	มาก	4.33	0.58	มาก
2.2 กิจกรรมเยี่ยมไข้บุคลากร	4.67	0.58	มากที่สุด	4.67	0.58	มากที่สุด
2.3 กิจกรรมมอบทุนการศึกษาบุตร	4.33	0.58	มาก	4.33	0.58	มาก
3. โครงการเสริมสร้างความรักใคร่สามัคคี	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.1 กิจกรรมกีฬาสัมพันธ์	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.2 กิจกรรมวันปีใหม่	4.33	0.58	มาก	4.33	0.58	มาก
3.3 กิจกรรมตามขนบธรรมเนียมประเพณี	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	4.67		มากที่สุด	4.70		มากที่สุด



ตาราง 19 (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบรรยากาศองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบรรยากาศองค์กร
องค์ประกอบที่ 3						
1. โครงการพัฒนาระบบประเมิน	4.33	0.58	มาก	4.00	0.00	มาก
1.1 กิจกรรมพัฒนาระบบประเมินโดย	4.00	0.00	มาก	4.00	0.00	มาก
มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และ						
ข้อกำหนดต่างๆ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและ						
เป็นธรรม						
2. โครงการพัฒนาตนเอง	5.00	0.00	มากที่สุด	4.33	0.58	มาก
2.1 บุคลากรเข้าร่วมอบรมทั้งภายในและ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
ภายนอกหน่วยงานในเรื่องที่สนใจและ						
เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ						
3. โครงการพัฒนาระบบกายภาพและ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
สิ่งแวดล้อม						
3.1 กิจกรรมพัฒนาสภาพแวดล้อม	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์กรให้ถูกสุขลักษณะและความปลอดภัย						
ในการทำงาน						
รวม	4.72		มากที่สุด	4.56		มากที่สุด

จากการประเมินโครงการ/กิจกรรม การสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์
 สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในองค์ประกอบที่ 1 ระดับความเหมาะสมโดยรวม
 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 ความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมี
 ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 องค์ประกอบที่ 2 ระดับความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมี
 ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 ระดับความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70
 องค์ประกอบที่ 3 ระดับความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72
 ระดับความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงานศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1. สรุปผล
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผล

ระยะที่ 1 จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณา ประเมินความเหมาะสม ผลที่ได้จากการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดประกอบด้วย 1. โครงสร้าง องค์กร มีตัวชี้วัด โครงสร้างองค์กร การนำองค์กร การบังคับบัญชา และความรับผิดชอบ 2. ความผูกพันต่อองค์กร มี 3 ตัวชี้วัด ความจงรักภักดี การให้รางวัลและการลงโทษ และ ความอบอุ่นและการสนับสนุน 3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มี 4 ตัวชี้วัด มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ความท้าทายและความรับผิดชอบ ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง และ ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ผลจากการประเมินองค์ประกอบที่ 1 ด้านโครงสร้างองค์กร มีระดับความเหมาะสมอยู่ที่ระดับ มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 ระดับความเป็นไปได้อยู่ที่ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร ระดับความเหมาะสมอยู่ที่ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ระดับความเป็นไปได้อยู่ที่ระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ระดับความเหมาะสมอยู่ที่ระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ระดับความเป็นไปได้อยู่ที่ระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ บรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า สภาพปัจจุบันบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ตัวชี้วัดคือ โครงสร้างและการสื่อสาร การนำองค์กร การบังคับบัญชา และความรับผิดชอบ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากต่ำสุดไปสูงสุดคือ การนำองค์กร โครงสร้างและการสื่อสาร ความรับผิดชอบ และการบังคับบัญชา ตามลำดับ โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ ปานกลาง การศึกษาสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วยตัวชี้วัดคือ โครงสร้างและการสื่อสาร การนำองค์กร การบังคับบัญชา และความรับผิดชอบ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากต่ำสุดไปสูงสุดคือ การนำองค์กร โครงสร้างและการสื่อสาร ความรับผิดชอบ และการบังคับบัญชา ตามลำดับ โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ บรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า สภาพปัจจุบันบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น องค์ประกอบที่ 2 ความ



ผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยตัวชี้วัดคือ ความจงรักภักดี การให้รางวัลและการลงโทษ ความอบอุ่น และการสนับสนุน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากต่ำสุดไปสูงสุดคือ ความจงรักภักดี การให้รางวัลและการลงโทษ และความอบอุ่นและการสนับสนุน ตามลำดับ โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ ปานกลาง การศึกษาสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยตัวชี้วัดคือ ความจงรักภักดี การให้รางวัลและการลงโทษ ความอบอุ่นและการสนับสนุน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากต่ำสุดไปสูงสุดคือ ความจงรักภักดี การให้รางวัลและการลงโทษ และความอบอุ่นและการสนับสนุน ตามลำดับ โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับมาก องค์ประกอบที่ 3 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ บรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า สภาพปัจจุบันบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดคือ มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ความท้าทายและความรับผิดชอบ ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง และความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากต่ำสุดไปสูงสุดคือ ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง ความท้าทายและความรับผิดชอบ ตามลำดับ โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ ปานกลาง การศึกษาสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดคือ มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ความท้าทายและความรับผิดชอบ ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง และความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากต่ำสุดไปสูงสุดคือ ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ความท้าทายและความรับผิดชอบ ตามลำดับ โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับมาก

ระยะที่ 3 แนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยวิเคราะห์ตามองค์ประกอบดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นอันดับที่ 1-12 ดังนี้ องค์กรมีกิจกรรมให้ผู้บริหารระดับสูงพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารโต้ตอบแบบสองทิศทางเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน การกำหนดนโยบายขององค์กรถูกกำหนดโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กร องค์กรมีการแบ่งงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร องค์กรมีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มีความเป็นรูปธรรม ท่านไม่ลำบากใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรในทางปฏิบัติสามารถดำเนินงานได้จริง องค์กรมีการชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน องค์กรมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน องค์กรมีช่องทางการสื่อสารที่เพียงพอและหลากหลาย เช่น บอร์ด ประชาสัมพันธ์ อีเมล เฟสบุ๊ค เว็บเพจ ไลน์ เสียงตามสาย องค์กรมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม ตามลำดับ องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นอันดับที่ 1-24 ดังนี้ ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม องค์กรมีสวัสดิการสำหรับบุคลากรอย่างเหมาะสม บุคลากรใน



องค์กรมีความรักใคร่สามัคคี ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตัวต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อบุคลากรทุกภาคส่วนอย่างเท่าเทียมกัน บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี ท่านมีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านไม่ลังเลที่จะปรึกษาหัวหน้างานเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น บุคลากรในองค์กรของท่านมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน บุคลากรทุกคนได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งชนชั้น เพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา และความสามารถ การทำงานของท่านไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตประจำวันและครอบครัวของท่าน องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรที่ดี ท่านมีความมั่นใจในอนาคตขององค์กร ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน ท่านมีความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานของท่าน ท่านสามารถแบ่งเวลาในการทำงานส่วนตัว เวลาครอบครัว และสังคมได้อย่างเหมาะสม ท่านมีความรู้สึกว่าองค์กรคือครอบครัวของท่าน เมื่อองค์กรมีกิจกรรมท่านจะได้รับเชิญและไปร่วมกิจกรรมแทบทุกครั้ง ท่านมีความรู้สึกห่วงใยอย่างยิ่งกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร ท่านเต็มใจที่จะเสียสละเวลา ความสุขและประโยชน์ส่วนตัวเพื่อความสำเร็จขององค์กร ท่านคิดว่าปัญหาขององค์กรเป็นเรื่องที่บุคลากรทุกคนรวมทั้งตัวท่านเองต้องร่วมมือกันแก้ไข ปัญหา ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานที่องค์กรแห่งนี้ ท่านจะทำงานที่องค์กรแห่งนี้ไปจนกว่าจะเกษียณอายุราชการ หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความรักใคร่สามัคคีและความผาสุกในหมู่คณะ เช่น กีฬาสี ปีใหม่ ตามลำดับ องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นอันดับที่ 1-10 ดังนี้ องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับผลงานและความรู้สึกของบุคลากร บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ท่านพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานของท่าน หัวหน้างานมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ท่านประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน องค์กรของท่านไม่เคยมีการร้องเรียนการประเมินที่ไม่เป็นธรรม องค์กรของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่สะดวกทันสมัย ครบครัน องค์กรของท่านมีระบบแสง สี เสียง ที่ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพร่างกาย จิตใจ งานที่ท่านทำอยู่ได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการแก้ไขปัญหา ท่านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงาน งานที่ท่านทำอยู่มีคุณค่าต่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งแต่ละคณะจะมีแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงานเดิมอยู่แล้ว แต่ไม่ได้มีกระบวนการหรือขั้นตอนการศึกษาที่เป็นระบบและไม่มีขั้นตอนที่เรียบเรียงไว้อย่างเป็นรูปแบบ เพียงแต่ใช้เป็นแนวคิดและนำมาจัดทำเป็นโครงการ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานของแต่ละหน่วยงานเท่านั้น เช่น การจัดทำเป็นโครงการ 5 ส. โครงการศึกษาดูงานด้านต่างๆ โครงการออกกำลังกาย โครงการตรวจสุขภาพประจำปี โครงการเหล่านี้ ล้วนเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของการสร้างบรรยากาศการทำงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้มีแนวคิดในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ โดยในระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ระยะที่ 2 นำองค์ประกอบมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพ



ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ พร้อมหาดัชนีความต้องการจำเป็น และระยะที่ 3 นำค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอันดับที่ 1-3 ของทั้ง 3 องค์ประกอบมาศึกษา Best Practice ว่าองค์กรที่เป็น Best Practice มีแนวทางในการสร้างบรรยากาศการทำงานอย่างไร และสรุปออกมาเป็นแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงานศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ดังตาราง 20

ตาราง 20 แนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	แนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงานศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (โครงการ/กิจกรรม)
องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กร	1. โครงการผู้บริหารพบปะบุคลากร 1.1 มีกิจกรรมให้ผู้บริหารพบปะบุคลากรเป็นประจำทุก 2 หรือ 3 เดือนต่อครั้ง 2. โครงการจัดทำแผนประจำปี 2.1 กิจกรรมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการดำเนินงานขององค์กร 3. โครงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน 3.1 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร	1. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม และเป็นไปตามขั้นตอนการประเมินการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับ 2. โครงการพัฒนาระบบสวัสดิการ 2.1 กิจกรรมตรวจสอบสุขภาพประจำปี 2.2 กิจกรรมเยี่ยมไข้บุคลากร 2.3 กิจกรรมมอบทุนการศึกษาบุตร 3. โครงการเสริมสร้างความรักใคร่สามัคคี 3.1 กิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ 3.2 กิจกรรมวันปีใหม่ 3.3 กิจกรรมตามขนบธรรมเนียมประเพณี
องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	1. การพัฒนาระบบประเมิน 1.1 กิจกรรมพัฒนาระบบประเมินโดยการมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และข้อกำหนดต่างๆ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเป็นธรรม 2. โครงการพัฒนานตนเอง 2.1 กิจกรรมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในเรื่องที่สนใจและเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ 3. โครงการพัฒนาระบบกายภาพและสิ่งแวดล้อม 3.1 กิจกรรมพัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กรให้ถูกสุขลักษณะและสร้างความปลอดภัยในการทำงาน



การประเมินโครงการ/กิจกรรม แนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 3 องค์กรประกอบ ในด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ ในด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกองค์ประกอบเช่นกัน จากการประเมินโครงการ/กิจกรรม แนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีโครงการ/กิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานตามองค์ประกอบทั้งสามองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด สรุปคือโครงการ/กิจกรรมที่ผู้วิจัยได้ศึกษามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ดังนี้

1. การศึกษาด้านคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร
2. การศึกษาระดับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
3. การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ร่วมไทย. **บรรยากาศองค์การกับผลกระทบต่อทัศนคติต่องานด้านบริการ : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานผู้ให้บริการของบริษัทเดินอากาศไทย.** สารนิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540.
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. **คู่มือสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน.** ขอนแก่น : กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2553.
- กรีซ สืบสนธิ์. **วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- กวี วงศ์พุม. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : พี เค อินเทอร์เน็ต จำกัด, 2542.
- กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. **มหาวิทยาลัยแห่งความสุข.** <<http://hr.kku.ac.th/app/.24>> 24 กุมภาพันธ์ 2558.
- กัญญสิริ บุญทัน. **การยอมรับบทบาทการบังคับบัญชาและศักยภาพทางการบริหารของตำรวจหญิงตำแหน่งสารวัตร : ศึกษาเฉพาะกรณีหน่วยขึ้นตรงต่อกรมตำรวจ.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2540.
- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. **นิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.** กรุงเทพฯ : การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2548.
- การพัฒนาซอฟต์แวร์ทางการศึกษา. **Educational Software Development.** <www.watbueng.ac.th/mainfile/IOC.doc> 24 กุมภาพันธ์ 2558.
- กิตติมา ปรีดีติลล. **ทฤษฎีการบริหารองค์การ.** กรุงเทพฯ : ชนะการพิมพ์, 2529.
- ชินฐา สาลีผล. **การเปรียบเทียบคุณภาพแบบทดสอบวัดจริยธรรมด้านความอดทน ระหว่างสถานการณ์ที่เป็นภาษากับสถานการณ์ที่เป็นภาพการ์ตูน.** ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537.
- ชะธินยา หล้าสงฆ์. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำและมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยความก้าวหน้าในอาชีพ ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชน.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- คณะอนุกรรมการพัฒนากลุ่มงานบริการกระทรวงสาธารณสุข. **เกณฑ์มาตรฐานพัฒนาระบบบริการของสถานบริการและหน่วยงานสาธารณสุข.** กรุงเทพฯ : กระทรวงสาธารณสุข, 2539.
- คมสัน ชัยเจริญศิลป์. **ความจงรักภักดีต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองตำรวจป่าไม้.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2542.
- ครรชิต ทรานุรัตน์. **ระบบพฤติกรรมกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512.
- จันทร์ดี ถนอมคล้าย. **การพัฒนาวิสัยทัศน์ตนเองด้านความอดทนของเด็กก่อนประถมศึกษาที่มีสติปัญญาแตกต่างกันด้วยวิธีการเล่านิทานประกอบหุ่นมือ โดยมีการใช้คำถามกันระหว่างและหลังเล่านิทาน.** ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2539.



- จันทรา แทนสุโพธิ์. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของทีมนิสิต
สุขภาพศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ส.ม. ขอนแก่น :
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2546.
- จิตตอรร่าม ศิรินิกร. ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ใน
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540.
- จิร ชูเวช. “น้ำพึ่งเรือ เสือพึ่งป่า,” เอกสารส่งเสริมวิชาการตำรวจ. 7(2) : 15-19 ;
กุมภาพันธ์, 2534.
- จิระศักดิ์ ธารสุขกระจ่าง. บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 1 มีนาคม 2557.
<<http://www.edmcu.net/article/?p=272>> กุมภาพันธ์, 2558.
- ชัช เมื่อโคตร. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร
สาธารณสุขศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ส.ม. ขอนแก่น :
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ : ออฟเซ็ท ครีเอชั่น, 2550.
- ชาญชัย อาจิณสมการ. ปฏิสัมพันธ์ในองค์กร. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2548.
- โชติ จินตแสง. 38 มงคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2543.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2542.
- ณิชาภา ปรีธทอง. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับการนำองค์กรของสถานศึกษา
ขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.
ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2538.
- ดวงพร พรวิทยา. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันอาจารย์พยาบาล สังกัดวิทยาลัย
พยาบาล สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์
กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540.
- ดำรง รัตนเวฬุ. บรรยากาศองค์การของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์
ส.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.
- ดิน ประชัญพฤทธิ. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2542.
- ทรงทรัพย์ พิมพ์ชายน้อย. สภาวะแวดล้อมในการทำงานและภาวะสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานใน
เหมืองแร่. วิทยานิพนธ์ ส.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.
- ทศนา แคมมณี. ทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ในการสอนกลุ่มสัมพันธ์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : บุรพาศิลป์
การพิมพ์, 2522.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ธนวัช ภูเก้าล้วน. ความคาดหวังของผู้ปกครองต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล
เมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
2547.



- ธีระ รุณเจริญ. ระบบพฤติกรรมในการบริหารสถาบันฝึกหัดครู. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512.
- เจียร โชตกะชีวิน. การศึกษาสภาพความพร้อมและความคาดหวังในการจัดการศึกษาขั้น พื้นฐาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลอง จังหวัดแพร่. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุดรดิตถ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, 2549.
- นพรัตน์ มณีรัตน์. การสื่อสารในการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศของชุมชนศิรีวง อำเภอสามโก้ จังหวัดนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- นภดล เกษทองมา. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการมีส่วนร่วมของทีมนิสิตใน การพัฒนาตามมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนด้านการให้บริการกิจกรรมในชุมชนจังหวัด หนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ ส.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549.
- นรินทร์ อิมเพิ่มพูน. การสำรวจวิธีการที่ครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในจังหวัดนครปฐมใช้ในการแก้ พฤติกรรมที่เป็นปัญหาของนักเรียนตามการรับรู้ของครู. วิทยานิพนธ์. ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.
- นิภา แก้วศรีงาม. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532.
- นุชรี อาบสุวรรณ. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจใน การทำงานของบุคลากรโรงพยาบาลค่ายประจักษ์ศิลปาคม จังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ ส.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550.
- บดินทร์ วิจารณ์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ, 2551.
- บัญชา นิยมประเสริฐ. ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ปริญญาโท ค.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2542.
- บัวไล อินทิลาด. บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์กลาง นครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. วิทยานิพนธ์ ส.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน, 2545.
- บุญมัน ธนาสุวัฒน์. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเอสพริ้นติ้งเฮาส์, 2537.
- บุญสม ภัทรกุลวณิช. บรรยากาศองค์การกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลเลย. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. เลย : สถาบันราชภัฏเลย, 2547.
- ปฐมมา วงษ์อ่อน. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม : กรณีศึกษาบริษัท เอ็นเอ็มบีพีริซัน บอลล์จำกัด. วิทยานิพนธ์ วท.บ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.
- ประสพ อินสุวรรณ. บรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ในกลุ่มการ พยาบาล โรงพยาบาลศรีรัตน จังหวัดศรีสะเกษ. วิทยานิพนธ์ ส.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556.



- ประสิทธิ์ ทองอ่อน. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น, 2542.
- ปราชญา กล้าผจญ. การจัดการความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด = Riskmanagement. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2551.
- ปรีดา ทุมเทียง. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่กับบรรยากาศของโรงเรียน
ประชากร สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2544.
- พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และชลิดา ศรีมณี. หลักการจัดการและการจัดการ. กรุงเทพฯ : รามินทร์, 2526.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : วิชั่นอาร์ต, 2541.
- . จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : โอเอสพริ้นติ้งเฮาส์, 2529.
- พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2533.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : มูลนิธิพุทธธรรม, 2542.
- พวงเพชร วัชรอยู่. แรงจูงใจกับการทำงาน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2537.
- พัชรินทร์ รอดพยันตร์. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเพิ่มคุณค่าในงานกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม.
วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- พัชรี ชมพุกา. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2552.
- พา อักษรเสื่อ. บรรยากาศองค์การพฤติกรรมผู้นำและขวัญของครูอาจารย์ในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. เชียงราย : วิทยาลัยครูเชียงราย, 2524.
- พิชัย ไชยสงคราม. ความเป็นครู. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542.
- พุทธทรัพย์ มณีศรี. การบริหารงานบุคคลภาครัฐ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2530.
- พูนศิริ อุบลเลิศ. บรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ กลุ่มการพยาบาล
โรงพยาบาลกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ พย.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543.
- ไพพรรณ มุกสิสาร. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา
แบบประสมกับบรรยากาศของโรงเรียน. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2517.
- ภักร์ตัน เชื้อนเคนทร์. การศึกษาบรรยากาศการทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ศูนย์เทเวศร์. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2552.



- ภณทิลา นุ่มสังข์. วัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติและบรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทในพื้นที่ย่านถนนเพลินจิต และถนนสุขุมวิท. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2556.
- มัลลิกา ต้นสอน. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์, 2544.
- รัชณี ตรีสุทธิวงษา. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2552.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2525.
- เรณู แต่งไทย. ผลการสอนโดยใช้กระบวนการของค่านิยมให้กระจ่างที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาสังคมศึกษา และความรับผิดชอบต่อสังคมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2546.
- ลลิลธร มะระกานนท์. การศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานสายการผลิตในบริษัทเอกชน. วิทยานิพนธ์ อส.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2550.
- วรนาถ แสงมณี. องค์กรและการจัดการองค์กร. กรุงเทพฯ : รามคำแหง, 2544.
- วรรณภา ณ สงขลา. บรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530.
- วราวุธ ภาวภูตานนท์. ความคิดเห็นของข้าราชการ ที่มีต่อการปรับโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษากรมชลประทาน. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.บ. นครปฐม : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2552.
- วันเพ็ญ พันทะนาลัย. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติหน้าที่ของพยาบาลโรงพยาบาลมาเรียมเทรซา แขวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ส.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.
- วีรนาถ มานะกิจ. การจัดการองค์กรและการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2523.
- วีระพงษ์ แสนโกชณ์. การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแบบโธมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- ศิริชัย ชินะดังกู. บรรยากาศขององค์กรในมหาวิทยาลัยมหิดล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 2525.
- ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต. คู่มือการวัดความสุขด้วยตนเอง. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2555.
- ศุภวรรณ พันธุ์บุรณะ. ความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีกองสาธารณสุขภูมิภาคกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ปรัช.ด. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.



ศุทธิพร ลังกา. **ความคิดเห็นของครูประถมศึกษาในจังหวัดราชบุรีที่มีต่อการลงโทษนักเรียน.**

วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

สวณศรี วิรัชชัย. **จิตวิทยาสังคมเพื่อการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ศึกษาพร, 2527.

สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์, 2545.

สมชาย วรภิเษมสกุล. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.** อุตรธานี : อักษรศิลป์
การพิมพ์, 2554.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

สมยศ นาวิการ และผู้สดี รุมาคม. **องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
พิมพ์เนศ, 2520.

สมยศ นาวิการ. **การบริหาร.** กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า, 2536.

_____. **การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2544.

_____. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2543.

_____. **การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร MBO.** กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2526.

_____. **ทฤษฎีองค์กร.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สามัคคีสาร (ดอกหญ้า) จำกัด, 2539.

_____. **ทฤษฎีองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ดอกหญ้า, 2540.

สมสุดา ผู้พัฒน์ และอัจฉรา ธนะมัย. **รายงานการวิจัยความอดทน : แหล่งที่มาและปัจจัย.**

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543.

สร้อยตระกูล อรรถะมานะ. **พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์.** กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.

สรายุทธ ปฎิมาประกร. **ความสัมพันธ์ระหว่างพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของ**

พนักงานในโรงงานผลิตน้ำตาล. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.

สายพิน สายคำ. **บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของเภสัชกร**

โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ส.ม. ขอนแก่น :

มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). **คุณภาพชีวิตการทำงานและความสุข.**

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรมดาเพรส จำกัด, 2555.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการทำงานกระแสนใหม่**

ของการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : บริษัท แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด, 2550.

_____. **โครงการวางระบบมาตรฐานดำเนินการพัฒนาข้าราชการก่อนปฏิบัติราชการ :**

รายงานฉบับสมบูรณ์ เล่มที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ

พลเรือน, 2551.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐ**

ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance

Rating). กรุงเทพฯ : บริษัท พรีเมียร์โปร จำกัด, 2552.

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. **ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2564.** กรุงเทพฯ :

: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544.



- สำนักมาตรฐานและการประเมินผลอุดมศึกษา. **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2559.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพฯ : กลุ่มโรงพิมพ์สำนักงานบริหารกลาง สำนักงาน ก.พ., 2547.
- สิริอร วิชชาจุ. **แรงจูงใจกับการเรียนรู้จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.
- สุกานดา ศุภคติสันต์. **ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์การที่มีผล ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร.** ปริญญาโท ธรรม. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- สุจินตรา วีระยุทธศิลป์. **การเปรียบเทียบความเข้าใจในการอ่านและความรับผิดชอบในการเรียนภาษาไทยของนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่ได้รับการสอนโดยวิธีการโคลซและการสอนตามคู่มือครู.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- สุเชษฐ์ พันธแก้ว. **บรรยากาศการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดน่าน.** วิทยานิพนธ์ รป.ม. อุดรดิตถ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, 2550.
- สุนันท์ พรหมประกอบ. **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมของนักศึกษาอาชีวศึกษา.** วิทยานิพนธ์ คศ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.
- สุนิจ ศรีวิหค. **ความผูกพันต่อองค์การได้วิฤทธิกาลทางสังคมของอาสาสมัครคุมประพฤติกระทรวงยุติธรรม.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542.
- สุพัตรา เพชรมณี และเชียวชาญ อาศุวัฒนกุล. **ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนากำลังคนในระบบราชการไทย.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2528.
- สุนนา เสือเอก. **การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2552.
- สุมาลี จิระมิตร. **การบริหารการเงิน.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. **จิตวิทยาการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533.
- เสกสิทธิ์ ดวงคำ. **บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานสุขภาพภาคประชาชน ขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ ส.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.
- เสนาะ ดีเยาว์. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.
- _____. **การสื่อสารในองค์กร.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เลิฟ แอนด์ ลิฟเพรส จำกัด, 2540.



- เสาวณี ศรีสุข. **การรับรู้รูปแบบการบังคับบัญชากับพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2548.
- อรุณ รัชธรรม. **การพัฒนาตนเอง : การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.
- _____. **มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2533.
- _____. **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- อานนท์ ผกากรอง. **ความคาดหวังของเกษตรกรในการเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดนครศรีธรรมราช**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2529.
- อารีย์ เพชรผุด. **จิตวิทยาพัฒนาการ**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยาคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2529.
- _____. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2537.
- อุดม จุลสัตย์. **พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์การในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือ**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2527.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2538.
- Allen, N.J. and J.P. Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment of the Organizations," **Journal of Occupational Psychology**. 63(1) : 1-18 ; March, 1990.
- Bass, B.M. and J.A. Vaughan. "Training in Industry-The Management of Learning," **ERIC**. 1966. <<https://www.eric.ed.gov/?id=ED012848>> 15 October, 2013.
- Blake, R.R. and M.S. Jane. "The Managerial Grid Key Orientations for Achieving Production through People," **Gulf Publishing Company**. p. 351. January, 1968. <<https://www.eric.ed.gov/?id=ED023049>> 15 October, 2013.
- Boone, L.E. and D.L. Kurtz. **Contemporary Business**. 10th ed. Canada : Harcourt, 2002.
- Bowers, D.G. and S.E. Seashore. "Predicting Organizational Effectiveness with a Four Factor Theory of Leadership," **Administrative Science Quarterly**. 11(2) : 238-263 ; September, 1966.
- Brown, W.B. and D.J. Moberg. **Organizational Theory and Management : A Macro Approach**. New York : John Wiley & Sons, 1980.
- Brutus, S. and M. Derayah. "Multisource Assessment Programs in Organizations : An Insider's Perspective," **Human Resource Development Quarterly**. 13(2) : 187-202 ; Summer, 2002.



- Dale, S.B. **Personnel : Management People at Work.** New York : The Macmillan Co., 1965.
- Dessler, G. **Organization and Management : A Contingency Approach.** New Jersey : Prentice-Hall., 1976.
- Fink, S.L. **Designing and managing Organizations.** Illinois : Riclaard D. Irwin Inc., 1983.
- Forehand, G.A. and H.B. Gilmer. "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior," **American Psychological Association.** 62(6) : 361-382 ; December, 1964.
- Gerloff, E.A. **Organizational Theory and Design : A Strategic Approach for Management.** New York : McGraw Hill, 1985.
- Gidson and others. **Organizational : Behavior, Structure, Process ; Behavior, Dallas.** Texas : Business Publication, Inc. 1973.
- Good, C.V. **Dictionary of Education.** New York : McGraw-Hill Book, 1973.
- Halpin, A.W. and D.B. Crofts. **The Organizational Climate of School Chicago : Midwest Administration Center.** Chicago : University of Chicago, 1963.
- Herzberg, F.B. **The Motivation to Work.** New York : John Wiley and Sons, Inc., 1959.
- Hirschman, A.O. **Exit, Voice and Loyalty.** London : Harward University, 1970.
- Jennifer, M.G. and R.J. Gareth. **Understanding and Managing Organizational Behavior.** 2nd ed. New York : Addison Wesley Longman, 1999.
- Kaxdin, A.E. **Behavior Modification in Applied Settings.** Illinois : The Dorsey Press, 1975.
- Krejcie, R.V. and D.W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," **Educational and Psychological Measurement.** 30(4) : 607-610 ; April, 1970.
- Lawrence, P.R. and J.W. Lorsch. **Organization and Environment.** Boston : Cambridge, 1967.
- Likert, Rensis. **New Pattern of Management.** New York : McGraw-Hill, 1961.
- . **The Human Organization ; It's Management and Value.** New York : McGraw-Hill, 1967.
- Litwin, G.H. and R.A. Stringer. **Motivation and organization climate.** Boston : Harvard University, 1968.
- McCauley, C.D. and others. **Job Challenge Profile : Facilitator's Guide.** San Francisco : Pfeiffer, 1999.



- Miner, J.B. **Industrial-Organization Psychology**. New York : The State University of New York at Buffalo, 1992.
- Mullins, L.J. **Management and Organizational Behavior**. Great Britain : The Pitman Press, 1985.
- Neal, A. and M.A. Griffin. "A Study of the Lagged Relationships Among Safety Climate, Safety Motivation, Safety Behavior, and Accidents at the Individual and Group Levels," **Journal of Applied Psychology**. 91(4) : 946-953 ; August, 2006,
- Newell, P.C. **Genetics of the Cellular Slime Molds**. Los Angeles : Annual Review of Genetics, 1978.
- Porter, L.W. and R.M. Steers. "Organizational Work and Personal Factor in Employee Turnover and Absenteeism," **American Psychological Association**. 80(2) : 151-176 ; August, 1973.
- Schneider, B.M. **Management : A contingency Approach**. New York : McGraw-Hill, 1977.
- . **Managing Organization Behavior**. New York : John Wiley & Sons, 1990.
- Sheldon, M. "An Empirical Analysis of Organizational Identification," **Academy of Management Journal**. 14(2) : 149-226 ; Summer, 1971.
- Stern, George G. **Characteristic of Intellectual Climate in Collage Environment**. Boston : Harvard University, 1963.
- Tagiuri, R. **The Concept of Organizational Climate**. Boston : Harvard University Press, 1968.
- Taylor, F.W. **Scientific Management**. New York : Harper and Row, 1964.
- Warren, B. and M. Denins. **Organization Theory and Management : A Macro Approach**. New York : Wiley & Sons, 1980.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา



แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
สำหรับการวิจัย
เรื่องการพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศในการทำงาน
ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ โครงสร้างและการสื่อสารองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ว่าคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ข้อ ที่	แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา	ความสอดคล้อง			ความเห็นเพิ่มเติม
		1	0	-1	
องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างและการสื่อสารองค์กร					
1	องค์กรของท่านมีการชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน				
2	องค์กรของท่านมีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีมีความเป็นรูปธรรม				
3	การกำหนดทิศทางขององค์กรในทางปฏิบัติสามารถดำเนินงานได้จริง				
4	องค์กรของท่านมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน				
5	องค์กรของท่านมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม				
6	องค์กรของท่านมีการแบ่งงานตามความรู้ความสามารถที่เหมาะสม				
7	องค์กรของท่านมีวิธีการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้บริหารระดับล่างเป็นหลัก				
8	องค์กรของท่านมีกิจกรรมให้ผู้บริหารระดับสูงพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรอยู่เสมอ				



ข้อ ที่	แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา	ความสอดคล้อง			ความเห็นเพิ่มเติม
		1	0	-1	
องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างและการสื่อสารองค์กร					
9	องค์กรของท่านมีช่องทางการสื่อสารที่เพียงพอและหลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ อีเมล เฟสบุค เว็พเพจ ไลน์ เสียงตามสาย				
10	การกำหนดนโยบายขององค์กรถูกกำหนดโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กร				
11	ท่านเห็นด้วยกับนโยบายขององค์กร				
12	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารโต้ตอบแบบ 2 ทิศทาง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน				
13	ท่านไม่ลำบากใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร				
องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร					
14	ผู้บังคับบัญชามีการปฏิบัติตัวต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ				
15	ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน				
16	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อบุคลากรทุกภาคส่วนเท่าเทียมกัน				
17	ท่านได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำ				
18	บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี				
19	ท่านไม่ลังเลที่จะปรึกษาหัวหน้างานเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น				
20	บุคลากรในองค์กรมีความสนิทสนมรักใคร่สามัคคี				
21	องค์กรมีสวัสดิการสำหรับบุคลากรอย่างเหมาะสม				
22	การทำงานของท่านไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตประจำวันและชีวิตครอบครัว				
23	ท่านสามารถแบ่งเวลาในการทำงาน เวลาส่วนตัว เวลาครอบครัวและสังคมได้อย่างเหมาะสม				



ข้อ ที่	แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา	ความสอดคล้อง			ความเห็นเพิ่มเติม
		1	0	-1	
24	เมื่อองค์กรมีกิจกรรม ท่านจะถูกเชิญและไปร่วมกิจกรรมทุกครั้ง				
25	ท่านรู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร				
26	ท่านมีความรู้สึกภูมิใจเมื่อบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานที่องค์กรแห่งนี้				
27	ท่านคิดว่าองค์กรแห่งนี้มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน				
28	ท่านจะทำงานที่องค์กรแห่งนี้ไปจนกว่าจะเกษียณอายุ				
29	ท่านรู้สึกว่าองค์กรนี้คือครอบครัวของท่าน				
30	ท่านเต็มใจที่จะเสียสละเวลาความสุขและประโยชน์ส่วนตัวเพื่อความสำเร็จขององค์กร				
31	ท่านมีความรู้สึกห่วงใยอย่างยิ่งกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร				
32	ท่านมีความมั่นใจในอนาคตขององค์กร				
33	ท่านคิดว่าปัญหาขององค์กรเป็นเรื่องที่บุคลากรทุกคนรวมทั้งตัวท่านเองต้องร่วมมือกันแก้ปัญหา				
34	ท่านทำงานกับองค์กรนี้เพียงเพื่อรอเปลี่ยนงานใหม่ที่ดีกว่า				
35	ท่านมีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่าน				
36	บุคลากรทุกคนได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งชนชั้น เพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา และความสามารถ				
37	บุคลากรในองค์กรของท่านมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน				
38	บุคลากรในองค์กรของท่านไม่จับจุกกลุ่มนินทา				
39	บุคลากรในองค์กรไม่เบียดเบียนเวลาทำงานไปทำภารกิจส่วนตัว				
40	องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรที่ดี				



ข้อ ที่	แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา	ความสอดคล้อง			ความเห็นเพิ่มเติม
		1	0	-1	
41	หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความรักใคร่สามัคคีและความผาสุกในหมู่คณะ เช่น กีฬาสี ปีใหม่				
42	ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรระดับใด				
องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน					
43	บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ				
44	งานที่ท่านทำอยู่ได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการแก้ไขปัญหา				
45	งานที่ท่านทำอยู่มีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร				
46	หัวหน้างานมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ท่านประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน				
47	ท่านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงาน				
48	ท่านพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานของท่าน				
49	องค์กรของท่านมีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่ สะดวก ทันสมัย ครบครัน				
50	องค์กรของท่านมีระบบแสง สี เสียง ที่ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพร่างกาย จิตใจ				
51	องค์กรของท่านมีระบบการประเมินที่ยุติธรรม				
52	องค์กรของท่านไม่เคยมีการร้องเรียนการประเมินที่ไม่เป็นธรรม				
53	องค์กรของท่านเน้นผลงานโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากร				
54	บรรยากาศในองค์กรของท่านอยู่ในระดับใด				



ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

ผู้เชี่ยวชาญ

วันที่...../...../.....



ภาคผนวก ข
แบบประเมินองค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน



แบบประเมินองค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน

ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

คำชี้แจง

แบบประเมินองค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ของ นางเพลินจิต ทุมนานอก นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมี ผศ.ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก มีวัตถุประสงค์เพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ขอให้ท่านกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับตามความคิดเห็นของท่านและขอความกรุณาเขียนข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงต่อไป

นางเพลินจิต ทุมนานอก

นิสิตปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



แบบประเมินองค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน
ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.โครงสร้างองค์กร										
1.1 โครงสร้างและการสื่อสาร										
1.2 การนำองค์กร										
1.3 การบังคับบัญชา										
1.4 ความรับผิดชอบ										
2.ความผูกพันต่อองค์กร										
2.1 ความจงรักภักดี										
2.2 การให้รางวัลและการลงโทษ										
2.3 ความอบอุ่นและการสนับสนุน										
3. การมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ของงาน										
3.1 มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง										
3.2 ความท้าทาย										
3.3 ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง										
3.4 ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง										



ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

ผู้เชี่ยวชาญ

วันที่...../...../.....



ภาคผนวก ค
แบบสอบถามการวิจัย



แบบสอบถามการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศในการทำงาน
ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทเรื่อง “การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น” โดยมี ผศ.ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก มีความมุ่งหมายของการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ 2) พัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรสังกัดศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามนี้ให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริงจะช่วยให้การวิจัยมีความเชื่อมั่นและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้ สำหรับการวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูลผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

3. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 2 ตอน 8 หน้า ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่พึงประสงค์ การพัฒนาแนวทางการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 46 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถามและเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว โปรดส่งคืนภายในวันที่ 14 ธันวาคม 2558 ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูงมา

ชื่อผู้วิจัย

นางเพลินจิต ทุมมานอก
 นิสิตปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 เบอร์โทรศัพท์ 081-5459801

ที่อยู่

คณะสาธารณสุขศาสตร์
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น



ตอนที่ 1

แบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ขอให้ท่านโปรดทำเครื่องหมาย/หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ท่านสังกัดองค์กรใด

- () คณะสาธารณสุขศาสตร์
- () คณะเทคนิคการแพทย์
- () คณะสัตวแพทยศาสตร์
- () คณะพยาบาลศาสตร์
- () คณะทันตแพทยศาสตร์
- () คณะเภสัชศาสตร์
- () คณะแพทยศาสตร์



ตอนที่ 2

ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศในการทำงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1 โครงสร้างและการสื่อสาร 2 การนำองค์กร 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

คำชี้แจง

ให้ท่านพิจารณาระดับการปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบัน และระดับการปฏิบัติงานในสภาพที่พึงประสงค์และโปรดกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบัน และระดับการปฏิบัติงานในสภาพที่พึงประสงค์ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดซึ่งแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง การปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของท่านหรือบุคลากรในองค์กร ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของท่านหรือบุคลากรในองค์กร ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของท่านหรือบุคลากรในองค์กร ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของท่านหรือบุคลากรในองค์กร ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของท่านหรือบุคลากรในองค์กร ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ ที่	พฤติกรรม	ระดับการปฏิบัติ					ระดับที่พึงประสงค์				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)	น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
ด้านความผูกพันในองค์กร											
0	บุคลากรในองค์กรมีความ ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กรแห่งนี้				√						√

คำอธิบาย

จากตัวอย่างข้างบน การตอบคำถามข้อ (0) หมายความว่า ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน บุคลากรในองค์กรมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ในระดับมาก ในระดับสภาพที่พึงประสงค์ บุคลากรในองค์กรมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ในระดับมากที่สุด



ข้อ ที่	พฤติกรรม	ระดับการปฏิบัติ					ระดับที่พึงประสงค์				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)	น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
องค์ประกอบที่ 1 ด้านโครงสร้างและการสื่อสารในองค์กร											
1	องค์กรของท่านมีการชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ขององค์กรให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน										
2	องค์กรของท่านมีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีมีความเป็นรูปธรรม										
3	การกำหนดทิศทางขององค์กรในทางปฏิบัติสามารถดำเนินงานได้จริง										
4	องค์กรของท่านมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน										
5	องค์กรของท่านมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม										
6	องค์กรของท่านมีการแบ่งงานตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร										
7	องค์กรของท่านมีกิจกรรมให้ผู้บริหารระดับสูงพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นความคิดเห็นกับบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน										
8	องค์กรของท่านมีช่องทางการสื่อสารที่เพียงพอ และหลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ อีเมล เฟสบุ๊ก เวบเพจ ไลน์ เสียงตามสาย										
9	การกำหนดนโยบายขององค์กรถูกกำหนดโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กร										
10	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร										
11	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารตอบโต้แบบ 2 ทิศทางเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน										
12	ท่านไม่ล่าช้าใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร										



ข้อ ที่	พฤติกรรม	ระดับการปฏิบัติ					ระดับที่พึงประสงค์				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)	น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร											
13	ผู้บังคับบัญชามีการปฏิบัติตัวต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ										
14	ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน										
15	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อบุคลากรทุกภาคส่วนเท่าเทียมกัน										
16	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม										
17	บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี										
18	ท่านไม่ลังเลที่จะปรึกษาหัวหน้างานเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น										
19	บุคลากรในองค์กรมีความรักใคร่สามัคคี										
20	องค์กรมีสวัสดิการสำหรับบุคลากรอย่างเหมาะสม										
21	การทำงานของท่านไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตประจำวันและครอบครัว										
22	ท่านสามารถแบ่งเวลาในการทำงานส่วนตัว เวลาครอบครัวและสังคมได้อย่างเหมาะสม										
23	เมื่อองค์กรมีกิจกรรม ท่านได้รับเชิญและไปร่วมกิจกรรมแทบทุกครั้ง										
24	ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานที่องค์กรแห่งนี้										
25	ท่านจะทำงานที่องค์กรแห่งนี้ไปจนกว่าจะเกษียณอายุ										
26	ท่านมีความรู้สึกที่องค์กรคือครอบครัวของท่าน										
27	ท่านเต็มใจที่จะเสียสละและความสุขและประโยชน์ส่วนตัวเพื่อความสำเร็จขององค์กร										



ข้อ ที่	พฤติกรรม	ระดับการปฏิบัติ					ระดับที่พึงประสงค์				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)	น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
28	ท่านมีความรู้สึกห่วงใยอย่างยิ่งกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร										
29	ท่านมีความมั่นคงในอนาคตขององค์กร										
30	ท่านคิดว่าปัญหาขององค์กรเป็นเรื่องที่บุคลากรทุกคนร่วมทั้งตัวท่านเอง ต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหา										
31	ท่านมีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน										
32	ท่านมีความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานของท่าน										
33	บุคลากรทุกคนได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งชนชั้น เพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา และความสามารถ										
34	บุคลากรในองค์กรของท่านมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน										
35	องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรที่ดี										
36	หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความรักใคร่สามัคคี และความผาสุกในหมู่คณะ เช่น กีฬาสี ปีใหม่										
37	บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ										
38	งานที่ท่านอยู่ได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการแก้ไขปัญหา										
39	งานที่ท่านทำอยู่มีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร										
40	หัวหน้างานมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ท่านประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน										
41	ท่านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงาน										



ข้อ ที่	พฤติกรรม	ระดับการปฏิบัติ					ระดับที่พึงประสงค์				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน											
42	ท่านพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานของท่าน										
43	องค์กรของท่านมีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่สะดวก ทันสมัย ครบครัน										
44	องค์กรของท่านมีระบบแสงสีเสียง ที่ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพร่างกาย จิตใจ										
45	องค์กรของท่านไม่เคยมีการร้องเรียนการประเมินที่ไม่เป็นธรรม										
46	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับผลงานและความรู้สึกของบุคลากร										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง



ประวัติย่อของผู้วิจัย



ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางเพลินจิต ทุมมานอก
วันเกิด	วันที่ 17 มีนาคม พ.ศ. 2520
สถานที่เกิด	อำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 111 หมู่ที่ 6 ตำบลบ้านเป็ด อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2535	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา อำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น
พ.ศ. 2538	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ สาขาวิชาการบัญชี วิทยาลัยเทคโนโลยี พลพาณิชการ จังหวัดขอนแก่น
พ.ศ. 2540	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ วิทยาลัยอาชีวศึกษาขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
พ.ศ. 2544	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ) สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
พ.ศ. 2560	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

