

การศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ดีของบุคลากรใน

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุรินทร์

A Study on Administrative Factors Affecting Working Conditions of Personnel at Surin

Provincial Public Health Office

ฐานันท์ อมรชินธนา

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุรินทร์

โทรศัพท์ : 08-9419-7179 E-mail : thesis325@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ดีของบุคลากร เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ดี จำแนกตามบทบาทหน้าที่และเพื่อวางแผนการพัฒนางานองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง มีระบบและบรรลุเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 120 คน โดยการเลือกบุคลากรที่ปฏิบัติงานทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 และการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติ *t-test* และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศการทำงานที่ดี โดยรวมให้ความสำคัญในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านที่ให้ความสำคัญสูงสุดคือ ด้านโครงสร้างองค์กร รองลงมาคือ ด้านการวางแผน และการจัดการ โดยเฉพาะในเรื่องระบบการจัดทำแผนควรมีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง ด้านการสร้างขวัญและ

กำลังใจ โดยเฉพาะเรื่องการจัดการความรู้ภายในงาน/กลุ่มงาน ด้านสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะเรื่องความพร้อมของระบบข้อมูลต่อผู้ได้บังคับบัญชา ตามลำดับเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นด้านการจัดโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ในส่วนข้อเสนอแนะบุคลากรมีข้อเสนอแนะในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานควรมีกิจกรรม ให้มีส่วนร่วมในหน่วยงาน ผู้บริหาร ควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ควรจัดทำคู่มือในการเบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อให้สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุรินทร์ เป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องปฏิบัติและส่งเสริมให้เกิดขึ้น บรรยากาศการทำงานที่ดีจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความพึงพอใจ เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

คำสำคัญ: ปัจจัยทางการบริหาร; บรรยากาศการทำงานที่ดีของบุคลากร

Abstract

The purposes of this research were to survey administrative factors affecting good working conditions, to compare the opinions of the personnel towards the factors regarding work status, and to make an efficient plan for organizational development. The target population was one hundred and twenty officers of Surin Public Health Office They were selected by purposive sampling technique. The instrument was a questionnaire with 0.89 reliability index. The statistics used were percentage, mean, standard deviation, t-test and content analysis

The research finding showed that the average level of the opinion of the hospital officers towards the factors was high. Four high levels of the opinion towards the factors were structure of organization, planning and management, motivation, work environment respectively. Regarding the comparison of the opinions of the administrative staff and the officers, the finding indicated that the opinion of the administrative staff and the officers towards the organizational management was significantly different at the .05 level. Whereas, the opinions of the administrative staff and the officers towards planning and management, motivation, work environment were not significantly different. The study suggested that a participatory activities

and public hearing should be employed for the administration. The structure of organization should be improved, and a financial guideline should be established for an efficient financial management.

In conclusion, the of Surin Public Health Office personnel realizes that good working conditions affect the excellent work performance and job satisfaction of the hospital personnel including the achievement.

Keywords: Administrative Factors Good; Working Conditions of Personal

บทนำ

แนวโน้มของกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยเฉพาะกระแสโลกาภิวัตน์ของยุคสารสนเทศได้ส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ด้านเกิดขึ้น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง (structure) การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบบุคลากรในการทำงาน (demographic) ที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน การเกิดจริยธรรมใหม่ของการทำงาน (new work ethic) การเรียนรู้และองค์ความรู้ (learning and knowledge) เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (technology and access to information) ความยืดหยุ่นขององค์กร (emphasis on flexibility) และการเผชิญต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (fast-paced change) อันเนื่องมาจากภาวะไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถคาดเดาได้ล่วงหน้า^[7] จากความเปลี่ยนแปลงที่พบ องค์การ

จำเป็นต้องมีการปฏิบัติการกิจและยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์กรเกิดผลกระทบน้อยที่สุด ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง มีการวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาขององค์กร ความต้องการของบุคลากร ปัญหา/อุปสรรคใน การปฏิบัติงาน ตลอดจนจุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ ในการนำมาวางแผนการบริหารงานให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความต้องการของ องค์กร บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นไปในทิศทาง เดียวกัน และที่สำคัญสามารถพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

จากสภาพของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ที่พบ องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนปัจจัย หลาย ๆ อย่าง เพื่อให้เกิดความเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนที่องค์กรควรพิจารณาประกอบไปด้วย (1) เป้าหมายและกลยุทธ์ (goals and strategies) (2) เทคโนโลยี(technology) (3) การออกแบบงานใหม่ (job redesign) (4) โครงสร้าง (structure) (5) กระบวนการ (process) และ (6) คน (people) ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยน องค์กรคือ “คน” ซึ่งปัจจัยด้าน “คน” เป็นส่วนที่ องค์กรมี การเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างยาก เนื่องจาก คนมีเรื่องของพฤติกรรม วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม ความต้องการส่วนตัว สิ่งแวดล้อมเข้ามา เกี่ยวข้องจากผลสรุปหาข้อมูลการประชุมของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ^[3] ได้จัดประชุมในหัวข้อ “คนทำงาน งานทำคน” ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติ สิริกิต์ ได้มีข้อสรุปจากการประชุมครั้งนี้ว่า ปัจจัยที่

คนเลือกทำงานประกอบไปด้วย เพื่อเงิน เพื่อพัฒนา ตนเอง เพื่อชีวิตที่ดีกว่า และเพื่อสังคม และปัจจัย ที่ ทำให้คนทำงานเป็นทุกข์ ประกอบไปด้วย (1) ทุกข์ จากงานที่ทำ เช่น อาจได้รับผิดชอบทำงาน เกินตัว เกินขีดความสามารถ (2) ทุกข์จากเพื่อนร่วมงาน เช่น ความชอบ ความเชื่อ ความคิดเห็น (3) ทุกข์จากที่ ทำงาน เช่น แรงกดดันจากเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน ความสามัคคี ภารกิจหน่วยงาน ความต้องการของหน่วยงานและบรรยากาศของการ ทำงานของหน่วยงาน^[5]

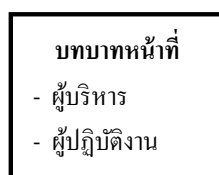
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุรินทร์ เป็น หน่วยงานที่มีความสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และการบริการทางด้านสุขภาพ ทำหน้าที่ กำกับดูแล ประเมินผล และสนับสนุน การปฏิบัติงานของหน่วยสาธารณสุขในเขตพื้นที่ จังหวัด ตั้งแต่ระดับอำเภอ ตำบล จนถึงหมู่บ้าน เพื่อให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย มีบริการ สุขภาพที่มีคุณภาพและมีการคุ้มครองผู้บริโภคด้าน สุขภาพ ดำเนินการประสานงานเกี่ยวกับงาน สาธารณสุขในพื้นที่จังหวัด พร้อมทั้งปฏิบัติร่วมกัน หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ จากบทบาทและภารกิจของหน่วยงานสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดสุรินทร์ ปัจจัยที่มีความสำคัญใน การที่จะทำให้มีการปฏิบัติการกิจได้สำเร็จ มี องค์ประกอบเช่นเดียวกับที่กล่าวมาแล้วคือ คน กลุ่ม คน และองค์กร ซึ่งถ้าพิจารณาอย่างถ่องแท้จะพบว่า คนหรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานจะมีความสำคัญมาก ที่สุด เนื่องจากคนหรือบุคลากรจะต้องมีความร่วมมือ ร่วมใจ มีความสามัคคี มีแรงจูงใจในการทำงาน มี ความรู้สึกลงใจในการอุทิศตัวเพื่อการทำงาน ซึ่งจะมีผล ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินงานของ

องค์กร ปัจจัยที่มีความสำคัญในการที่จะทำให้นุคคลทำงานได้อย่างมีความสุข มีความร่วมมือในการทำงาน บุคลากรต้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่เกิดพฤติกรรมเชิงลบต่อการปฏิบัติงาน บรรยากาศของสถานที่ทำงาน ต้องส่งเสริมให้บุคลากรต้องการปฏิบัติงาน ซึ่งบรรยากาศในการทำงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุรินทร์ ประกอบไปด้วยการจัดโครงสร้างองค์กร การวางแผนและการจัดการ การจัดบุคลากรและการประสานงาน สิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการดำเนินงานและการสร้างขวัญและกำลังใจ ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จหรือไม่ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ขนิษฐา พูนศรี^[2] ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานสาธารณสุข ผลการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพการทำงาน โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร ผลงานบรรลุตามเป้าหมาย การทำงานเป็นทีม

การพัฒนาบุคลากร ผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความเสมอภาคและสวัสดิการของหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความพึงพอใจ พบว่าปัจจัยด้านอายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความพึงพอใจในเรื่องความก้าวหน้าในการทำงาน สวัสดิการของหน่วยงาน จากความสำคัญดังกล่าว ผู้ศึกษาในฐานะที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขของหน่วยงาน จึงเห็นความจำเป็นในการที่จะศึกษาถึงปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ดีของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุรินทร์ โดยคาดหวังว่าข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้จะสามารถนำมาวางแผนในการพัฒนาหน่วยงานให้มีความเหมาะสม ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในปัจจุบัน ตลอดจนสนองต่อสภาพปัญหาของหน่วยงาน และความต้องการของบุคลากรเกิดความร่วมมือที่ดีมีผลต่อการพัฒนาหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรต้น



ตัวแปรตาม

1. ปัจจัยทางการบริหาร

- 1.1 การจัดโครงสร้างองค์กร
- 1.2 การวางแผนและการจัดการ
- 1.3 การจัดบุคลากรและการประสานงาน
- 1.4 สิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการดำเนินงาน
- 1.5 การสร้างขวัญและกำลังใจ

2. การวางแผนพัฒนาองค์กร

ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อบรรยากาศที่ดีในการทำงานของสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อบรรยากาศทำงานที่ดีของสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามบทบาทหน้าที่
3. เพื่อวางแผนพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงมีระบบและบรรลุเป้าหมาย

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์ โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ที่มีความเชื่อมั่นที่ 0.89 มีทั้งหมด 3 ตอน ตอนที่ 1 คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อบรรยากาศในการทำงานที่ดีของบุคลากร ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การจัดโครงสร้างองค์กร การวางแผนและการจัดการ จัดบุคลากรและการประสานงาน สิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการดำเนินงาน และการสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด เพื่อแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะ ร่วมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ที่บทสนทนาผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว โดยระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่ ตุลาคม 2558 – กันยายน 2559

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

เป็นการศึกษาในบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์ ปีงบประมาณ 2559 ทุกคน จำนวน 120 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสอบถามที่เก็บรวบรวม

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ คิดเป็นร้อยละ

1.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ดีของบุคลากร สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์ โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต่อปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อบรรยากาศในการทำงานที่ดีของบุคลากร สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์ โดยการทดสอบด้วยสถิติค่าที (t-test)

1.4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีของบุคลากร สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์ โดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนาตามประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการสนทนากลุ่ม

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งในส่วนของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม เพื่อนำมาวางแผนในการจัดทำ

แผนพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

สรุปผลการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 77 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 23.00 ส่วนใหญ่ อายุ 40 – 49 ปี ร้อยละ 46.00 การศึกษาปริญญาตรี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 64.00 บทบาทหน้าที่ ผู้บริหารจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ผู้ปฏิบัติงานจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 ระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-5 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 6-10 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 และมากกว่า 10 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 82.00

ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยทางการบริหาร ที่มีผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ดีของบุคลากร สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์ พบว่าโดยภาพรวม บุคลากรให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$; S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด คือ ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร และด้านการวางแผน และการจัดการ ($\bar{X} = 3.64$ 3.60 S.D. = 0.68 0.70) ส่วนด้านบุคลากรและการประสานงาน ด้านสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการดำเนินงาน และด้านขวัญและกำลังใจ ให้ความสำคัญระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$ 3.39 และ 3.50 S.D. = 0.76 0.93 และ 0.69) ดังตาราง 1

ตาราง 1 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ดีของบุคลากร สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์ จำแนกเป็นรายด้าน

ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
1. ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	3.64	0.68	มาก
2. ด้านการวางแผนและการจัดการ	3.60	0.70	มาก
3. ด้านบุคลากรและการประสานงาน	3.30	0.76	ปานกลาง
4. ด้านสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการดำเนินงาน	3.39	0.93	ปานกลาง
5. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ	3.50	0.69	ปานกลาง
รวม	3.48	0.69	ปานกลาง

เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อของแต่ละด้าน ร่วมกับผลการสนทนากลุ่ม พบว่า

1. ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร พบว่า ให้ความสำคัญในระดับมาก โดยเรื่องที่ทำให้ความสำคัญมากเป็นลำดับแรกคือ สายการบังคับบัญชาในแต่ละงาน/กลุ่มงาน ควรกำหนดให้ชัดเจนทั้งขอบเขตของงานและผู้บังคับบัญชา รองลงมา คือ การกำหนด

ผู้บังคับบัญชาในแต่ละงาน/กลุ่มงาน ควรคำนึงถึงศักยภาพและความต้องการของงาน/กลุ่มงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสนทนากลุ่ม ทั้งในผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่บอกว่า โครงสร้างขององค์กรเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว มีผลให้คนกับงานไม่ลงตัว ไม่มีคะแนนเหมาะสม เกิดการซ้ำซ้อนของงาน บุคลากรบางงานไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน

2. ด้านการวางแผนและการจัดการ พบว่า ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง โดยเรื่องที่ทำให้ ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกคือ ระบบการจัดทำแผน ควรมีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง รองลงมา คือ กลยุทธ์และนโยบายการทำงานต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยส่วนใหญ่ และในการสนทนากลุ่มพบว่า การจัดบุคลากรกับลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความ ต้องการลักษณะของงานไม่สามารถปฏิบัติได้อย่าง ครบถ้วน

3. ด้านการจัดบุคลากรและการ ประสานงาน พบว่า ให้ความสำคัญในระดับปาน กลาง เรื่องที่ทำให้ให้ความสำคัญในลำดับแรกคือ ความ จริงใจของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมาคือ การกำหนดบทบาทและความ รับผิดชอบของบุคลากรในงาน/กลุ่มงาน ให้ชัดเจน ซึ่งในสนทนากลุ่ม พบว่า การปฏิบัติงานของ บุคลากรตามโครงสร้างใหม่ ที่องค์กรปรับเปลี่ยนยัง ไม่เหมาะสม จำนวนบุคลากรมีไม่สมดุลกับปริมาณ งานบางอย่างมีความซ้ำซ้อน

4. ด้านสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยใน การดำเนินงาน พบว่า ให้ความสำคัญในระดับ

ปานกลาง โดยเรื่องที่ทำให้ความสำคัญลำดับแรกคือ ความพร้อมของระบบข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ เนื้อหาในการประชุม ประจำเดือน วัฒนธรรมองค์กร ในส่วนการสนทนา กลุ่มพบว่า ควรมีการปรับปรุงภูมิทัศน์ขององค์กร ให้สวยงาม เป็นระเบียบ สะอาด มีความปลอดภัย เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดี ช่วยในการสร้าง แรงจูงใจให้ทุกคนร่วมมือปฏิบัติงานอย่างมี ความสุข

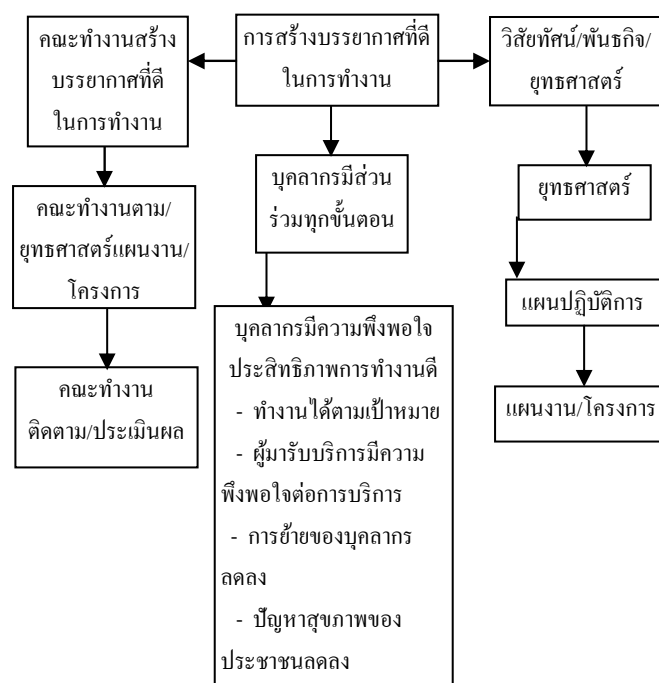
5. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ พบว่า ให้ความสำคัญในระดับมากโดยเรื่องที่ทำให้ความสำคัญ ลำดับแรกคือ การจัดการความรู้ภายในงาน/กลุ่มงาน รองลงมาคือ การยอมรับซึ่งกันและกัน ในส่วนของ การสนทนากลุ่ม พบว่า การสร้างขวัญและกำลังใจ ในองค์กรเป็นเรื่องจำเป็นมาก เช่น การชมเชย การให้เกียรติ การยอมรับ การเชิดชูเกียรติ

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ด้าน การจัดโครงสร้างองค์กร มีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนโดยรวมและ ด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ดังตาราง 2

ตาราง 2 คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต่อปัจจัยทางการบริหารที่มีผล ต่อบรรยากาศการทำงานที่ดีของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์

ความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหาร ที่มีผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ดี	ผู้บริหาร N = 30 คน		ผู้ปฏิบัติงาน N = 258 คน		t	P=Value
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	4.04	0.39	3.58	0.70	2.65*	0.001
2. ด้านการวางแผนและการจัดการ	3.85	0.69	3.56	0.70	1.08	1.02
3. ด้านการจัดบุคลากรและการประสานงาน	3.39	0.76	3.23	0.84	1.24	1.32
4. ด้านสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการดำเนินงาน	3.72	0.77	3.34	0.75	1.28	1.12
5. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ	3.75	0.84	3.46	0.94	1.02	1.05
รวม	3.83	0.66	3.50	0.69	1.32	1.08

ข้อเสนอแนะต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี คือ ควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมกัน ผู้บริหารควรฟังความคิดเห็นผู้ปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง ควรมีการพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ควรมีแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานที่ชัดเจน การเบิกจ่ายงบประมาณควรมีขั้นตอนที่ชัดเจน ควรจัดทำคู่มือการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อให้บุคลากรได้ถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน และในการจัดทำแผนพัฒนาเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีควรมีแนวทางตามภาพ 2



ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการวางแผนการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

อภิปรายผล

1. ความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์ ทั้งในส่วนของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติมีความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหาร ที่มีผลต่อการทำงานที่ดี ของบุคลากรด้านโครงสร้างองค์กร โดยภาพรวมให้ความสำคัญในด้านนี้ในระดับมาก โดยเรื่องที่ให้ความสำคัญระดับมาก 3 ลำดับแรก คือ สายบังคับบัญชาในแต่ละงาน/กลุ่มงาน ควรกำหนดให้ชัดเจนทั้งขอบเขตของงานและ ผู้บังคับบัญชา การกำหนดผู้บังคับบัญชาในแต่ละงาน/กลุ่มงาน ควรคำนึงถึงศักยภาพและความ ต้องการของงาน/กลุ่มงาน และ จำนวนตำแหน่งที่มี อยู่ในงานและกลุ่มงาน ควรเป็นไปตามความต้องการและความสอดคล้องกับขอบเขตของงาน ซึ่งสัมพันธ์กับผลการศึกษา การสนทนากลุ่มของ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติที่ได้แสดงความคิดเห็น ที่สอดคล้องกันว่า โครงสร้างขององค์กร มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและหลายครั้ง มีผลต่อการจัดบุคลากรกับการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม ลักษณะงานมีความซ้ำซ้อน งานบางอย่างขาด บุคลากรในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานไม่ชัดเจน บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ การทำงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน มีผลต่อ ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ค่อยมีความรู้ ความผูกพันต่องานที่ ปฏิบัติ ทำให้ประสิทธิภาพของงานลดน้อยลง จาก ผลการศึกษาที่พบ จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านการจัด โครงสร้างขององค์กร เป็นปัจจัยทางการบริหารอีก ปัจจัยหนึ่งที่มีผลให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าบรรยากาศการทำงานดีหรือไม่ดี เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรเป็นการจัดรูปแบบ ของงาน บุคลากร ลักษณะงาน หรือเทคโนโลยีที่ เหมาะสมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ใน

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เกิดความ เหมาะสมกับองค์กรและบุคลากรที่ปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่มีลำดับและขั้นตอน ที่เหมาะสม การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ควรมี ความเหมาะสมกับภารกิจและยุทธศาสตร์ของ องค์กร ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ให้ทราบถึงจุดด้อย จุดแข็งภายในองค์กร จำเป็นต้องวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและปัญหา อุปสรรคต่างๆที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ขององค์กร เพื่อนำมาพิจารณาว่ามียุทธศาสตร์ประกอบ อะไรบ้างที่จำเป็นต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรมี องค์กรประกอบที่สำคัญและจำเป็นต้องกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย เป้าหมายและกล ยุทธ์ขององค์กร เทคโนโลยีของหน่วยงาน รูปแบบ และลักษณะของงาน บทบาทและลักษณะของงาน การปรับแผนการของการดำเนินงานและบุคลากรที่ ปฏิบัติงาน^[1] ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ขององค์กร จึงจำเป็นต้องทำเป็นขั้นตอนมีระบบ โดยการวิเคราะห์หน่วยงานก่อนว่าสมควร ปรับเปลี่ยนอย่างไร ใช้ระยะเวลาานเพียงใด สร้าง การยอมรับของบุคลากรของหน่วยงานโดยให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวิเคราะห์ หน่วยงานร่วมด้วย

2. ความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์ ทั้งในส่วนของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติมีความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหาร ที่มีผลต่อการทำงานที่ดีของบุคลากรด้านการ วางแผนและการจัดการ โดยภาพรวมให้ความสำคัญ ในระดับมาก โดยเรื่องที่ให้ความสำคัญระดับมาก 3 ลำดับแรกคือ ระบบการจัดทำแผนควรมีความ ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง กลยุทธ์และนโยบาย

ของการทำงานต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยส่วนใหญ่และความชัดเจนในการจัดสรรงบประมาณในการทำงานของงาน/กลุ่มงาน ซึ่งสัมพันธ์กับผลการศึกษาศึกษาการสนทนากลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า หน่วยงานมีการจัดบุคลากรกับลักษณะงานที่ปฏิบัติยังไม่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการลักษณะของงานบางงาน ผู้ปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบของการจัดทำแผนงาน การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างล่าช้า ขั้นตอนของระเบียบพัสดุไม่ชัดเจน ระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและครอบคลุม การสื่อสารเพื่อการประสานงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ โดยส่วนใหญ่ใช้ระบบหนังสือราชการ ซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว มากกว่าการสื่อสาร 2 ทาง มีผลให้บุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในบางประเด็นคลาดเคลื่อน เป็นผลให้บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานโดยการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน จากผลการศึกษาที่พบจะเห็นได้ปัจจัยทางการบริหารด้านการวางแผนและการจัดการองค์ มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เนื่องจากการวางแผนและการจัดการเป็นการบริหารงานโดยใช้ “คน เงิน ทรัพยากร” ที่มีอยู่เพื่อปฏิบัติการกิจของหน่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด^[6]

3. ความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์ ทั้งในส่วนของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการทำงานที่ดีของบุคลากรและ

ประสานงาน โดยส่วนรวมให้ความสำคัญในด้านนี้ระดับปานกลาง โดยเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ความจริงใจของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในงาน/กลุ่มงานให้ชัดเจน การได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน และในส่วนของ ผลการศึกษาของความคิดเห็นต่อการจัดบุคลากรและประสานงาน พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรตามโครงสร้างใหม่ขององค์กรที่ปรับเปลี่ยนยังไม่เหมาะสม คือ จำนวนบุคลากรมีความไม่สมดุลกันกับงาน งานบางงานมีความซ้ำซ้อนกัน งานบางงานของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ การปฏิบัติงาน บุคลากรขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การปฏิบัติ เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้เท่านั้น ความผูกพันต่อองค์กรมีน้อย การพัฒนาบุคลากร ควรพัฒนาตามส่วนขาดของบุคลากรแต่ละคนเพื่อให้สามารถนำความรู้มาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ จากผลการศึกษาจะพบว่าบุคลากรสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์ ให้ความสำคัญปัจจัยทางการบริหารด้านการจัดบุคลากรและประสานงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่ปัจจัยในด้านนี้ก็มีความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรมีการดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากบุคลากร คือกำลังสำคัญในการปฏิบัติงานตามกิจกรรมหรือบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้บุคลากร ประกอบไปด้วยบุคคลที่มาร่วมกัน มาจากต่างวัฒนธรรม ช່องว่างระหว่างบุคลากรเก่าและบุคลากรใหม่จะมีเพิ่มขึ้น การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานจึงเป็นแนวทาง

สำคัญที่ทำให้องค์กรมีการพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

4. ความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์ ทั้งในส่วนของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหาร ที่มีผลต่อการทำงานที่ดีของบุคลากรด้านสิ่งแวดล้อม ที่เอื้อต่อการดำเนินงาน โดยรวมให้ความสำคัญในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ความพร้อมของระบบข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เนื้อหาในการประชุม ประจำเดือน และวัฒนธรรมองค์กร และความพร้อมของระบบข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และในส่วนของการศึกษาจากการสนทนากลุ่มผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ พบว่า มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องของอุปกรณ์วัสดุต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานมีเพียงพอ สิ่งที่ควรปรับปรุงคือรูปทัสน์ ขององค์กรให้สวยงามเป็นระเบียบ สะอาด มีความปลอดภัย เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการช่วยจูงใจให้ทุกคนมีความร่วมมือและมีความสุขในการทำงานเกิดความรู้สึกสบายใจในสถานที่ปฏิบัติงาน ภูมิทัศน์ที่ควรปรับปรุง เช่น การทำสวนหย่อม การดูแลความสะอาด อาคาร สถานที่ ท่อระบายน้ำ เป็นต้น จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญในด้านที่อยู่ในระดับปานกลางแต่ปัจจัยในด้านนี้ก็มีความสำคัญในการร่วมส่งเสริม สนับสนุน และเป็นปัจจัยเอื้อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน ซึ่งการบริหารองค์กรให้มีความสมรรถนะสูง การพัฒนาส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเป็นแนวทางหนึ่งใน

การส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน^[4]

5. ความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสุรินทร์ ทั้งในส่วนของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหาร ที่มีผลต่อการทำงานที่ดีของบุคลากรด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยรวมอยู่ในระดับความสำคัญระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การจัดความรู้ภายในงาน/กลุ่มงาน การยอมรับซึ่งกันและกันการให้การยอมรับในบุคลากร และผลการศึกษาจากการสนทนากลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ พบว่า มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นของหน่วยงานที่ควรปฏิบัติ และส่งเสริมให้เกิดขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับองค์กร จะช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีได้และที่สำคัญมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งความพึงพอใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะมีต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดผลสำเร็จของงานตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ซึ่งแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจ ไม่จำเป็นต้องเป็นรางวัลหรือค่าตอบแทน เป็นเพียงการยอมรับ การชมเชย การเชิดชูเกียรติ ก็เป็นสิ่งเพียงพอหน่วยงานควรให้ความสำคัญและกำหนดมาตรการให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น จากผลการศึกษาที่พบจะเห็นได้ว่าบุคลากรให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจในระดับมาก จึงเป็นสิ่งที่หน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญ และนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จากผลการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นแนวทางที่จะนำมาวางแผนในการกำหนดแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 แนวทางในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้กับหน่วยงานหรือองค์กร องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพที่แท้จริงขององค์กร และความต้องการขององค์กรและบุคลากร

1.2 การบริหารงานของผู้บริหารในองค์กรเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ของบุคลากรในหน่วยงานการบริหารองค์กรจะต้องใช้สมรรถนะที่สูงในการบริหารงาน ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ให้มีความสำคัญต่อบุคลากรขององค์กร ควรมีการจัดระบบของการจัดการความรู้ให้แก่องค์กรอย่างเหมาะสม ตามส่วนขาดของบุคลากร การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง การจัดการและกระบวนการทำงานภายในองค์กร จะต้องมีความชัดเจน ผลลัพธ์ของการดำเนินงานคือ เป้าหมายสำคัญของหน่วยงาน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นการวิเคราะห์สิ่งที่บุคลากรภายในองค์กร ยึดถือและปฏิบัติตาม

2.2 ควรมีการศึกษาถึงแนวทางการสร้าง การสนับสนุน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาองค์กร

2.3 ควรมีการศึกษาถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องต่อการพัฒนาองค์กร

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณนายโกเมนทร์ ทิวทอง นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสุรินทร์ ที่ส่งเสริมการจัดทำวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณนายศุภรัฐ พูนกล้า รักษาการในตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุขเชี่ยวชาญ (ด้านส่งเสริมพัฒนา) และนางดวงกมล จันทร์ฤกษ์ รักษาการในตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุขเชี่ยวชาญ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุรินทร์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุรินทร์ ทุกคนที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการวิจัยครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- [1] กระทรวงสาธารณสุข. โครงสร้างองค์กร. [ออนไลน์]. (ม.ป.ท) [เข้าถึงเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2558]. เข้าถึงได้จาก go.th/emag/research/ata/module/change_news1.htm.
- [2] ขนิษฐา พูนศิริ. ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุรินทร์. สุรินทร์ : สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุรินทร์; 2550.
- [3] สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. การเปลี่ยนแปลงองค์กร. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร ; 2551.
- [4] สราวุธ แก้วตาทิพย์. การบริหารองค์กร. องค์กร. [ออนไลน์]. (ม.ป.ท) [เข้าถึงเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2558]. เข้าถึงได้จาก <http://volunteers.in.th/blog/michita-dokbia-article/102>.

- [5] สุภาพร เตวฒิชนกุล. องค์กรการพัฒนา.
[ออนไลน์]. (ม.ป.ท) [เข้าถึงเมื่อวันที่ 25
พฤศจิกายน 2558]. เข้าถึงได้จาก:
<http://www.ftpi.or.th/author/supapornt>
- [6] อเนก แสงสุข. การพัฒนาองค์กร.
กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา; 2551.
- [7] อเนก แสงสุข. การพัฒนาองค์กร.
[ออนไลน์]. (ม.ป.ท) [เข้าถึงเมื่อวันที่ 25
พฤศจิกายน 2558]. เข้าถึงได้จาก
http://www.Nidtp.go.th/emag/research/data/module/change_news.htm.