

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมเอกสารและแนวคิด รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน
3. ประวัติความเป็นมาบริษัท พีทีที ไอซีที โซลูชั่น จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร มีมาตั้งแต่ยุคการจัดการทางวิทยาศาสตร์เป็นทฤษฎีการจัดการ โดยใช้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรตามแนวคิดของ เทย์เลอร์ (Taylor) บุคคลดังกล่าวให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาระบบขององค์กร การแบ่งงานกันทำงานร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การจัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งแนวคิดนี้ก่อให้เกิดบรรยากาศในองค์กรขึ้น โดยบรรยากาศสององค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นในลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ บรรยากาศในองค์กรบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานของพวกเขาอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่น ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในองค์กรของพวกเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกงานของพวกเขาเองภายในองค์กรและความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์กรมีผลกระทบต่อการทำงานตามความพอใจของบุคคลในองค์กร (สมยศ นาวิการ, 2536, หน้า 19)

สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการทำงานของคน ไม่ว่าจะเป็นบุคคลจะทำอะไร เช่น ทำการบ้าน อ่านหนังสือ ทำกับข้าว เป็นต้น สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวบุคคลจะมีอิทธิพลทำให้เราประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้พอ ๆ กับความรู้ความสามารถของตนเอง เช่น ถ้าต้องการทำการบ้าน สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวย ถ้าไม่มีความรู้พอที่จะทำการบ้านได้ จะทำการบ้านไม่เสร็จ ในทางกลับกัน หากมีความรู้ที่จะทำการบ้าน แต่สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวขณะนั้นไม่ดีพอ แสงสว่างน้อย มีเสียงทะเลาะเบาะแว้งเอะอะ

เอ็ดตะโร ระบุว่าคนอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมเช่นนี้อาจทำให้บุคคลไม่มีสมาธิ เกิดความรู้สึก
รำคาญเป็นผลให้ความสนใจว่าจะมีอิทธิพลต่อการทำงาน

บรรยากาศองค์การ เป็นเรื่องของการรับรู้ของสมาชิกที่มีต่อองค์การของตน เช่น การรับรู้
ด้านโครงสร้างองค์การ ลักษณะงาน สภาพแวดล้อม การให้ผลตอบแทน ความอบอุ่น สิ่งเหล่านี้
ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

สมยศ นาวิการ (2536, หน้า 22) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การ ว่าเป็นกลุ่มลักษณะของ
สภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและบรรยากาศองค์การเป็น
แรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพวกเขา

ชุมพล ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2527, หน้า 6) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง
สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน อันจะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของคนในองค์การ

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529, หน้า 277) กล่าวถึง บรรยากาศองค์การ ว่า
หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ ที่นำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับการทำงาน หรือการปฏิบัติงาน
ของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ

วัลย์ลิกา สวัสดิ์นฤเดช (2539, หน้า 8) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน หมายถึง ทุกสิ่ง
ทุกอย่างที่อยู่รอบตัวมนุษย์ ทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต ทั้งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และที่มนุษย์สร้าง
ขึ้น ทั้งที่มองเห็นได้และไม่สามารถมองเห็นได้ อันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือ
เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
ได้ สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานเป็นบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร เพื่อให้
งานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ สถานที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ในที่ทำงาน และ
สัมพันธภาพระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในที่ทำงาน รวมทั้งการมีความรู้สึกที่องค์กรมีความยุติธรรม มี
โอกาสก้าวหน้าได้ ซึ่งหากบุคลากรมีความรู้สึกที่ดี มีความพึงพอใจต่อสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน
ย่อมจะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การด้วย

ภรณ์ กิรีดิบุตร (2529, หน้า 27) ให้ความหมาย บรรยากาศองค์การ ว่าเป็นเรื่องความรู้สึก
นึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์การที่พวกเขาสังกัดอยู่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นค่านิยม ปทัสถาน ทัศนคติ
และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งเป็นผลผลิตของ
องค์การ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพวกเขา

Gilmer และ Haller (1971, p.28) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า คือ ลักษณะ
ที่แตกต่างกันในองค์การหนึ่งกับองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ
นอกจากนี้ยังมีผลต่อองค์การด้วย เพราะบุคคลจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน สิ่งแวดล้อมจึงมีส่วน
เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการฝึกรบ ความพอใจในงาน และสุขภาพจิตต่างๆ ไป

Steers และ Porter (1979, p.101) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึงลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล และเป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งเป็นผลิตผลขององค์การ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพวกเขา

Brown และ Moberg (1980, p.267) กล่าวถึง บรรยากาศองค์การว่า เป็นกลุ่มของลักษณะต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การ และคุณลักษณะดังกล่าวนี้จะต้องบรรยายถึง สภาพขององค์การ ซึ่งให้เห็นความแตกต่างขององค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง เป็นลักษณะที่คงทน และมีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การที่มีต่อองค์การในมิติต่างๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ โครงสร้าง ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

สมยศ นาวิการ (2536, หน้า 25) อ้างถึง Dessler ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นความเข้าใจหรือ การรับรู้ที่บุคคลหนึ่งมีต่อประเภทขององค์การที่เขาทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การในรูปของมิติ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่

ประไพ สุวภิรมย์โชติ (2529, หน้า 29) อ้างถึง Miklos ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกในองค์การ และระหว่างองค์การกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ หรือหมายถึง ลักษณะกระบวนการภายใน เช่น เจตคติ ปฏิสัมพันธ์ และพฤติกรรมอื่นๆ ของสมาชิกขององค์การ

Litwin และ Stringer (1968, p.31) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ ว่า หมายถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากบุคคลไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพัง แต่การทำงานนั้นอยู่ภายใต้การกำกับ การควบคุม โครงสร้างองค์การแบบของผู้นำ กฎระเบียบต่างๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่อาจมองไม่เห็นแต่สามารถรับรู้ได้ สิ่งต่างๆเหล่านี้มีผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์การ และการรับรู้ที่มีเป็นสิ่งที่มิมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ มีผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ ส่งผลต่อความภักดีที่มีต่อองค์การและพบว่ามีผลต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าการปฏิบัติงาน

จากนิยามความหมายของนักวิชาการ พอสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นคุณลักษณะที่เฉพาะของแต่ละองค์การ ที่บุคคลในองค์การรับรู้หรือมีความรู้สึกทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน นอกจากนี้บรรยากาศองค์การยังเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์การอีกด้วย

กนกพร วรมานะกุล (2542, หน้า 14) อ้างอิงจาก Halpin & Croft ได้สร้างเครื่องมือสำหรับวัดบรรยากาศในองค์การที่มีชื่อว่า OCDQ (organizational climate description questionnaire) ซึ่งได้จากการศึกษา พอจะสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศในองค์การมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การพิจารณา การจัดการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล
2. การเน้นสภาพแวดล้อมภายในสถานที่ทำงาน
3. ความรู้สึกและอารมณ์ที่แสดงออกมาแตกต่างกันมากระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
4. การรับรู้ถึงความพึงพอใจของมนุษย์
5. สัมพันธภาพภายในองค์การ
6. แรงจูงใจในการทำงาน
7. การแสดงออกของอารมณ์
8. ความทุ่มเทต่องาน

จากปัจจัยทั้ง 8 ประการดังกล่าวนี้ ทำให้เห็นว่า บรรยากาศในองค์การที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบด้านที่เป็นความกดดันของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาความคาดหวังรูปแบบการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำ สิ่งอำนวยความสะดวกความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และวัฒนธรรมองค์กร จะมีผลทำให้บรรยากาศในองค์การแตกต่างกันไป รวมทั้งมีผลกระทบต่อการรับรู้ความรู้สึกและเจตคติของบุคลากรในองค์การได้

นภาพร ศรีประดิษฐ์กุล (2541, หน้า 25-26) อ้างอิง Litwin และ Stringer ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. บรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ
 - 1.1 เปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น จริงใจ
 - 1.2 ให้การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร
 - 1.3 ให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และมีโครงสร้างองค์การที่บีบบังคับน้อย
 - 1.4 ให้การยอมรับว่าบุคลากรมีสมาชิกของกลุ่ม
2. บรรยากาศมุ่งการให้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

- 2.1 มีการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
- 2.2 บุคลากรยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่งอำนาจหน้าที่สถาบันอยู่ในระดับสูง
- 2.3 กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งและความเห็นที่ไม่ลงรอย

3. บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

- 3.1 เน้นความรับผิดชอบส่วนบุคคล
- 3.2 มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยง และมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ
- 3.3 ให้การยอมรับและรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
- 3.4 สร้างความประทับใจที่บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม

ความสำคัญของบรรยากาศในองค์การ

บรรยากาศขององค์การ เป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาขององค์การของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำและขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศขององค์การจะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรม ต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

ในด้านความสำคัญของบรรยากาศในองค์การนั้น มีผู้ที่ได้ศึกษาถึงความสำคัญในองค์การไว้หลายท่าน

Brown และ Moberg (1980, p. 367) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมในองค์การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การเพราะจะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ ต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การที่จะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ

วัลย์ลีกา สวัสดิ์นฤเดช (2539, หน้า 10) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานพอใจในสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่แล้วเขาจะรู้สึกพอใจที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มความสามารถจนทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด

องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ

องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ จะเป็นตัวบ่งชี้บอกลักษณะขององค์การ นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ ไว้ดังนี้

สุพัตรา เพชรมณี และ เชื้อวชาญ อาศวีวัฒนกุล (2528, หน้า 30-32) ได้สำรวจองค์ประกอบ
ด้านต่างๆ ของบรรยากาศองค์การจากทัศนะของนักวิชาการ และได้แบ่งองค์ประกอบออกเป็น
19 ด้าน ประกอบด้วย

1. โครงสร้างการทำงาน (task structure) หมายถึง เป้าหมาย นโยบาย วิธีการทำงาน
หน้าที่ความรับผิดชอบ ได้ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างชัดเจน
2. รางวัลตอบแทน (rewards system) หมายถึง ระบบการให้รางวัลตอบแทน มีความ
ยุติธรรมเพียงพอต่อการพัฒนาของคน
3. การรวบอำนาจ (centralization of authority) หมายถึง การตัดสินใจที่ถูกรวบอำนาจ
เข้าสู่ส่วนกลาง
4. การสนับสนุนให้พนักงานมีการอบรมและพัฒนา (training and development
emphasis) หมายถึง การที่องค์การมีนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาของบุคลากรใน
องค์การ
5. ความมั่นคงและการเสี่ยง (security versus risk) หมายถึง การที่องค์การเปิดโอกาสให้
มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงในการทำงาน
6. การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ (tolerance of conflict) หมายถึง ระดับที่ความ
ขัดแย้งในองค์การสามารถเปิดเผยกันได้ หรือเป็นเรื่องปกติธรรมดา
7. การรับรู้ในผลงาน (recognition) หมายถึง มีการรับรู้และยกย่องในผลงานที่ดีเด่นของ
พนักงาน
8. ขวัญในการทำงาน (moral) หมายถึง ความรู้สึกที่เห็นว่าองค์การมีสภาพที่น่าอยู่ น่า
ทำงาน
9. ความยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง องค์การมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และ
สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่
10. ความรู้สึกที่ต้องการให้องค์การประสบผลสำเร็จ (motivation to achieve) หมายถึง
บุคคลากรมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์
11. ความเป็นอิสระ (autonomy) หมายถึง ระดับที่พนักงานมีความเป็นอิสระในการ
ทำงาน หรือตัดสินใจ

12. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (warmth and support) หมายถึง ระดับที่ผู้บังคับบัญชาได้สร้างความอบอุ่นและสนับสนุนการทำงาน ให้กับพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

13. อุปสรรค (hindrances) หมายถึง ระดับที่องค์กรมีอุปสรรคในการทำงาน

14. ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (esprit) หมายถึง ระดับที่สมาชิกในองค์กรมีความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

15. การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย (openness of communication) หมายถึง ระดับที่การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีการเปิดเผยซึ่งกันและกัน

16. การแบ่งชั้นต่างๆ ในองค์กร (stratification) หมายถึง การแบ่งชั้นของสายการบังคับบัญชาในองค์กร

17. การใช้ข้อมูลเพื่อการควบคุม (use of control data) หมายถึง ระดับข้อมูลรายงานต่างๆ ถูกนำไปใช้ในการควบคุมผู้ปฏิบัติงาน

18. ความแตกต่างภายในองค์กร (heterogeneity) หมายถึง ระดับที่ค่านิยม ทักษะหรือความต้องการของสมาชิกภายในองค์กรมีความแตกต่างกัน

19. สภาพของวุฒิภาวะ (maturity) หมายถึง ระดับที่สมาชิกภายในองค์กรมีความรับผิดชอบ มีสำนึก หรือมีวุฒิภาวะในการทำงาน

ถัดมา สัจพจน์โรเจอร์ (2545, หน้า 20-21) อ้างอิงจาก Cambell & Beaty ได้เสนอมิติของบรรยากาศในองค์กรไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง ความมากน้อยของวิธีการ (methods) ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและการลงโทษ (reward-punishment relationship) หมายถึง ความมากน้อยในการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและความดีความชอบ แทนที่จะพิจารณาจากความอาวุโส หรือความชอบพออื่น ๆ

3. การรวมอำนาจการตัดสินใจ (decision centralization) หมายถึง ความมากน้อยของการส่งมอบอำนาจการตัดสินใจไว้กับผู้บริหารระดับสูง

4. การเน้นการบรรลุเป้าหมาย (achievement emphasis) หมายถึง ความปรารถนาของคนในองค์กรที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. การให้ความสำคัญของการอบรมพัฒนา (training and development emphasis) หมายถึง ความมากน้อยของการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม

6. ความมั่นคงและความเสี่ยง (security and risk) หมายถึง ความมากน้อยของการที่บุคลากรในองค์กรพยายามหาหนทางในการปฏิบัติงานให้มีความมั่นคง แทนที่จะปฏิบัติงานด้วยความไม่มั่นใจงาน

7. การเปิดเผย และการป้องกันตนเอง (openness and defensiveness) หมายถึง ความมากน้อยของการที่บุคลากรในองค์กรพยายามปกปิดความผิด แทนที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผยและร่วมมือร่วมใจกัน

8. สถานภาพและขวัญ (status and morale) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นองค์กรที่ดี และเหมาะสมที่เขาจะทำงานด้วย

9. การยอมรับ และการส่งกลับข้อมูล (recognition and feedback) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาคิดอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของเขา และการได้รับการสนับสนุนหรือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

10. ความสามารถและความคล่องตัวขององค์กร (general organizational competence and flexibility) หมายถึง ความมากน้อยของการที่องค์กรรับรู้ว่าเป็นเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และการทำตามเป้าหมายอย่างมีความคล่องตัว รวมถึงการคาดคะเนปัญหา พัฒนาทักษะและวิธีการใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบก่อนที่ปัญหาจะกลายเป็นวิกฤตการณ์

ลักษณะดี ใจเย็น (2537, หน้า 19) อ้างถึง Campbell ได้สรุปบรรยากาศขององค์กรไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเป็นอิสระของบุคคล (individual autonomy) คือ ความเป็นอิสระของบุคคลในการทำงานตามที่ตนรับผิดชอบ ไม่ต้องขึ้นอยู่กับผู้อื่น และได้ใช้ความคิดริเริ่ม

2. ระดับของโครงสร้าง (degree of structure) คือ ระดับของเป้าหมายในการทำงานและวิธีการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะถูกกำหนดขึ้น และมีการสื่อสารภายในองค์กร

3. เน้นการให้รางวัล (reward orientation) คือ ระดับที่องค์กรให้รางวัลแก่บุคคลสำหรับการทำงานหนักหรือทำงานได้ประสบความสำเร็จ

4. การเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการสนับสนุน (consideration, warmth and support) คือ การสนับสนุน และได้รับการกระตุ้นจากหัวหน้างาน

Milton (1981, p.465) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การเป็น 11 มิติ ดังนี้

1. ความเป็นอิสระ (autonomy) คือ ระดับของความเป็นอิสระในการตัดสินใจปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน
2. ความขัดแย้งกับความร่วมมือ (conflict versus cooperation) คือ ระดับของการแข่งขันกันในแต่ละส่วนของการทำงาน หรือการทำงานร่วมกันในงานเดียวกัน และแข่งขันในเรื่องของทรัพยากรที่มีอยู่น้อย
3. ความสัมพันธ์ทางสังคม (social relations) คือ ระดับขององค์การที่มีบรรยากาศทางสังคมที่เป็นมิตรและอบอุ่น
4. โครงสร้าง (structure) คือ ระดับขององค์การที่มีความเฉพาะในวิธีการ และการดำเนินงานที่ใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน ซึ่งระบุไว้ชัดเจน มีการแจ้งให้ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร
5. ระดับของรางวัล (level of rewards) คือ ระดับที่จะได้รับรางวัลที่เหมาะสม ครอบคลุมถึงเงินเดือน ผลประโยชน์ และสัญลักษณ์ทางสถานภาพในองค์การ
6. การปฏิบัติงานกับการให้รางวัล (performance-reward dependency) คือ ขอบเขตของระบบรางวัล เช่น เงินเดือน การเลื่อนขั้น ผลประโยชน์อื่นๆ เป็นต้น ที่มีความยุติธรรมและเหมาะสม ระบบของรางวัลมีพื้นฐานที่สัมพันธ์กับความสามารถและการปฏิบัติที่ผ่านมามากกว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้น
7. แรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ (motivation to achieve) คือ ระดับของความพยายามขององค์การ ความต้องการที่จะเป็นหนึ่ง ทำให้เกิดแรงจูงใจเพื่อจะได้รับผลประโยชน์ที่ดี ความก้าวหน้าและความพอใจ
8. การแบ่งสถานภาพ (status polarization) คือ ระดับที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนทางกายภาพ เช่น สถานที่จอดรถส่วนตัว และสำนักงาน เป็นต้น ที่ดีเหมือนกับความแตกต่างทางจิตใจ เช่น สัมพันธภาพทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ การปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับต่ำกว่า
9. ความยืดหยุ่นและนวัตกรรม (flexibility and innovation) คือ ความสมัครใจที่จะพยายามหาวิธีการใหม่ และทดลองที่จะเปลี่ยนแปลงโดยไม่จำเป็นต้องเกิดจากสถานการณ์ที่เป็น

ช่วงวิกฤติเท่านั้น แต่จะพัฒนาสถานการณ์ หรือกระบวนการต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั่วไปจนทำให้เกิดความพอใจในงาน

10. การรวมอำนาจการตัดสินใจ (decision centralization) คือ ขอบเขตที่องค์การมีตัวแทนรับผิดชอบในการตัดสินใจ

11. การสนับสนุน (supportiveness) คือ ระดับขององค์การที่ให้ความสนใจและสมัครใจที่จะสนับสนุนทั้งเรื่องงาน และเรื่องที่ไม่สัมพันธ์กับงาน เช่น ความสนใจในเรื่องของสวัสดิการของพนักงาน

Kelly (1980, p.486) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้าน ได้แก่

1. โครงสร้าง หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความชัดเจนของการแบ่งงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ และข้อบังคับ

2. ความเป็นอิสระ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความมีอิสระในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น โดยไม่มีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานในทางลบ

3. รางวัลตอบแทน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการได้รางวัลสำหรับงานของตนที่ได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ มีความยุติธรรมของนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

4. ความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับมิตรภาพที่ดีภายในองค์การ การได้รับการยอมรับและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน

5. การยอมรับความขัดแย้ง หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการที่หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป มีการตกลงแก้ไขเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น

6. การเปลี่ยนแปลงในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายหลังการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับองค์การ ตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์การ เพื่อรองรับวิทยาการจัดการสมัยใหม่

สมยศ นาวิการ (2529, หน้า 75-77) อ้างถึง Forehand ได้ชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศขององค์การจะประกอบด้วย กลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิด

ความแตกต่างไปจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนภายในองค์การนั้น คุณลักษณะดังกล่าวมี 5 ด้าน คือ

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ โดยทั่วไปมักจะคิดกันว่า องค์การขนาดใหญ่มีความมั่นคงและความเป็นทางการ ถึงแม้ว่าขนาดขององค์การโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ แต่ก็พบว่าระดับของบุคคลภายในองค์การมีความสำคัญในแง่จิตวิทยา ระดับของบุคลากรคนใดคนหนึ่งตามสายการบังคับบัญชาภายในองค์การจะมีผลกระทบต่อบุคคลมากกว่า ไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ในองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็กก็ตาม โครงสร้างขององค์การจะมีความสำคัญเหมือนกัน และเกี่ยวข้องกับขนาดด้วย องค์การที่มีขนาดใหญ่ ระยะทางระหว่างผู้บริหารสูงสุด และบุคลากรระดับล่างจะห่างไกลกันมากขึ้น ระยะทางก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยาในลักษณะที่ว่าบุคลากรที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจ อาจจะไม่มีความเข้าใจตัวเองว่ามีความสำคัญน้อย และระยะทางก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการ หรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมากเพราะว่าการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นทางสังคมจะกระทำได้ยาก

2. แบบของความเป็นผู้นำ แบบของภาวะผู้นำมีหลายแบบที่ใช้กันตามองค์การธุรกิจและหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงาน และการตอบสนองความพอใจของบุคลากร

3. ความซับซ้อนของระบบ ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น องค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อน หมายถึง จำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างกัน ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ แบบของการเกี่ยวข้องระหว่างกันจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย และวิทยาการ เป็นต้น

4. เป้าหมาย องค์การย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมา สำหรับองค์การ ความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากการแยกประเภทขององค์การอย่างหนึ่ง เช่น องค์การธุรกิจ องค์การที่ให้บริการกับสาธารณะ เป็นต้น แม้กระทั่งในระหว่างองค์การธุรกิจด้วยกัน เป้าหมายกำไร ซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจ ความแตกต่างก็จะมิอยู่ในรูปของการให้น้ำหนักเพื่อเปรียบเทียบเป้าหมายอื่นๆ เช่น การป้องกันอากาศเสีย ความสัมพันธ์ที่มีกับสภาพแรงงานและการให้ความสนับสนุนสถาบันการศึกษา

5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ เพราะว่าสายใยของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพ การจัด

ระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องกับระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบน มาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่าง ไปสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอนภายในองค์กรนั้น จะให้ความรู้เกี่ยวกับ ปรัชญาในการบริหาร โดยส่วนรวมภายในองค์กร

Steers (1979, p.365-366) ได้อธิบายถึงบรรยากาศสององค์การ โดยได้แบ่งองค์ประกอบของ บรรยากาศสององค์การออกเป็น 9 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่ถูกใช้เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ วิธีการเหล่านี้ถูกกำหนดโดยองค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและการลงโทษ (reward punishment relationship) หมายถึง การให้รางวัลเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถและระบบคุณธรรม มากกว่าที่จะพิจารณาถึงระบบอาวุโส หรือระบบอุปถัมภ์

3. การรวมศูนย์ในการตัดสินใจ (decision centralization) หมายถึง การตัดสินใจที่สำคัญ จะถูกรวมศูนย์อยู่กับนักบริหารระดับสูง

4. การเน้นถึงความสำเร็จ (achievement emphasis) หมายถึง ความปรารถนาของบุคลากร ในองค์กรที่จะทำงานที่ดี และช่วยเหลือองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์

5. การเน้นฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development emphasis) หมายถึงระดับ ที่องค์กรพยายามจะสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร โดยให้การฝึกอบรมและการพัฒนาประสบการณ์แก่สมาชิกขององค์กร

6. ความมั่นคงและความเสี่ยง (security versus risk) หมายถึง ระดับของแรงกดดันต่างๆ ภายในองค์กรที่สร้างความรู้สึกไม่มั่นคงต่อสมาชิกขององค์กร

7. การเปิดเผยและการพยายามปกป้องตนเอง (openness versus defensiveness) หมายถึงระดับที่บุคลากรในองค์กรพยายามที่จะปิดบังความผิดพลาดของตนเอง โดยที่ไม่ยอมเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา

8. สถานภาพและขวัญ (status and morale) หมายถึง ความรู้สึกทั่วไปของบุคคลที่มีต่อองค์กร ว่าเป็นสถานที่ที่เหมาะสมแก่การทำงาน

9. ความยืดหยุ่นและความสามารถขององค์กร (general organizational competence and flexibility) หมายถึง ระดับที่องค์กรรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และกำลังทำอะไร องค์กรมีความสามารถและยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรู้ว่าปัญหาอะไรจะเกิดขึ้น และควรจะตอบสนองต่อปัญหาอย่างไร

Dubin (1994, p.411) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ เป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ความเป็นอิสระของบุคคล (individual autonomy) หมายถึง ระดับของพนักงานที่มีอิสระในการจัดการด้วยตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจ
2. ตำแหน่งตามโครงสร้าง (position structure) หมายถึง ระดับของการวางเป้าหมายวิธีการ และงานจะเป็นตัวกำหนดในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน
3. เน้นรางวัล (reward orientation) หมายถึง ระดับของการให้รางวัล ผลตอบแทนและส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จโดยหัวหน้างาน องค์การจะส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มผลผลิตและจ่ายค่าตอบแทนตามที่พวกเขาทำได้
4. ความเห็นใจ ความอบอุ่น และการสนับสนุน (consideration, warmth and support) หมายถึง ระดับของความต้องการการสนับสนุน และการให้กำลังใจจากสมาชิก หัวหน้างานในองค์การเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน
5. ความก้าวหน้าและการพัฒนา (progressiveness and development) หมายถึง ระดับของเงื่อนไขในองค์การ จะรวมถึงการจัดการส่งเสริมพนักงานให้มีการพัฒนาความรู้และทักษะ สนับสนุนให้เจริญเติบโต นำความคิดและวิธีการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้
6. ความเสี่ยง (risk taking) หมายถึง ระดับที่พนักงานรับรู้ว่าคุณมีอิสระที่จะได้รับประสบการณ์และนวัตกรรมใหม่ๆ ถึงแม้จะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยไม่ต้องกังวลกับค่าตอบแทนและการลงโทษที่เกิดขึ้นในองค์การ
7. การควบคุม (control) หมายถึง ระดับของการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่เป็นทางการ องค์การจะยึดกฎเกณฑ์สูง มีระบบการควบคุมต่างกับองค์การที่มีการควบคุมต่ำให้พนักงานควบคุมตนเอง

ลักษณะของบรรยากาศองค์การ

จากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ทำให้เกิดลักษณะของบรรยากาศองค์การในรูปแบบต่างๆ ซึ่งนักวิชาการได้แบ่งลักษณะบรรยากาศขององค์การไว้ในหลายลักษณะ ดังนี้

Litwin และ Stringer (1968, p.189) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศองค์การออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จ (achievement climate) เป็นลักษณะบรรยากาศที่เน้นความรับผิดชอบส่วนบุคคล ให้การยอมรับ และมีรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
2. บรรยากาศที่เน้นความสัมพันธ์ (affiliative-oriented climate) คือ เปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่ม และมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นจริงใจ ให้การสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคล

ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน และมีโครงสร้างองค์การที่ไม่เข้มงวด หรือบีบบังคับเกินไปและให้การยอมรับว่าบุคคลเป็นสมาชิกของกลุ่มงาน

3. บรรยากาศที่เน้นอำนาจ (power-oriented climate) คือ มีการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน บุคคลยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่งอำนาจหน้าที่ สถานะในระดับสูง กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง

Litwin และ Stringer (1968, pp.198-199) ได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดบรรยากาศองค์การขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ revised of improved climate questionnaire (form b) ซึ่งได้กำหนดบรรยากาศองค์การไว้ 9 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ (structure) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับข้อบังคับในกลุ่มระเบียบ กฎเกณฑ์ กระบวนการดำเนินการที่มีอยู่ มุ่งเน้นที่การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และตรวจสอบอย่างละเอียด หรือมีลักษณะยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องงาน

2. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานว่าเป็นนายของตัวเอง ไม่ต้องมีการตรวจสอบการตัดสินใจซ้ำ

3. การให้รางวัล (reward) หมายถึง ความรู้สึกเกี่ยวกับการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่ดี รับรู้ถึงความยุติธรรมของนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่ง

4. ความเสี่ยง (risk) หมายถึง ความรู้สึกถึงความเสี่ยงและความทำทายนงานและในองค์การ

5. ความอบอุ่น (warmth) หมายถึง ความรู้สึกถึงมิตรภาพที่ดีภายในกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน เน้นที่ความสัมพันธ์อันดีในหมู่พนักงานด้วย

6. การสนับสนุน (support) หมายถึง การรับรู้ถึงความช่วยเหลือของหัวหน้างาน และพนักงานคนอื่นๆ ในกลุ่ม เน้นความร่วมมือสนับสนุนจากหัวหน้างานและลูกน้อง

7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (performance standards) หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญของมาตรฐานการปฏิบัติงานและเป้าหมายที่ชัดเจน

8. ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร (organizational identify) หมายถึง ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหน่วยงาน และเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งของทีมที่ทำงาน ถือเป็นความภาคภูมิใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กร

9. ความขัดแย้ง (conflict) หมายถึง ความรู้สึกของหัวหน้างานและพนักงานคนอื่นๆ ที่ต้องการฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เน้นการนำปัญหามาเปิดเผยมากกว่าการไม่สนใจปัญหาหรือเพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นคุณลักษณะที่เฉพาะของแต่ละองค์กรที่บุคคลในองค์กรรับรู้หรือมีความรู้สึกโดยตรงและทางอ้อมและเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน

บรรยากาศองค์กรเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์กร ประกอบด้วย (เทพพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ, 2529, หน้า 245-246)

1. โครงสร้างการทำงาน (task structure) หมายถึง เป้าหมาย นโยบาย วิธีการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ได้ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างชัดเจน

2. การรวบอำนาจ (centralization of authority) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่อำนาจการตัดสินใจถูกรวบอำนาจหรือควบคุมโดยฝ่ายบริหาร

3. ความเป็นอิสระในการทำงาน (autonomy) หมายถึง ระดับความเป็นอิสระในการทำงาน หรือมีการตัดสินใจ

4. รางวัลและผลตอบแทน (rewards systhority) หมายถึง ระบบและขั้นตอนเกี่ยวกับการให้รางวัลในการตอบแทน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือน

5. การรับรู้ในผลงาน (recognition) หมายถึง ระดับการรับรู้และยกย่องผลงานของเจ้าหน้าที่

6. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (warmth and support) หมายถึง การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

7. ความยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์กร (tolerance of conflict) หมายถึง การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการยอมรับให้มีความคิดเห็นขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร โดยไม่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานและเงินเดือน

8. การสนับสนุนให้มีโอกาสการอบรมและพัฒนา (training and development) หมายถึง การได้รับการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม

จากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ทำให้เกิดลักษณะของบรรยากาศองค์การ เช่น

1. บรรยากาศที่ไม่เป็นสุข (defensive climate) ประกอบด้วย มีการวิพากษ์วิจารณ์ ผู้วิพากษ์วิจารณ์ คำหัตถ์เขียน สั่งสอน และตัดสินผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งไม่ยอมรับฟังคำอธิบายจากผู้ใต้บังคับบัญชา การบังคับควบคุม สั่งงานในลักษณะเผด็จการ ถืออำนาจบาตรใหญ่ของตน และพยายามจะเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการของตน การบิดเบือนหรือไม่จริงใจ ผู้บริหารหลอกใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของตนเอง ไม่ปฏิบัติตามที่พูด หรือไม่บิดเบือนหรือตีความหมายอย่างผิด ๆ ความเฉยเมย ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจ เฉยเมยต่อทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัว หรือมีความขัดแย้งใด ๆ ก็ไม่ใส่ใจที่จะช่วยเหลือ การมีอำนาจเหนือกว่า ผู้บังคับบัญชาที่คอยควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ติดตามการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าบกร่องอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามองท่านเป็นคนหัวเก่า ยึดมั่นในกฎระเบียบ และไม่เต็มใจที่จะยอมรับความผิดใด ๆ องค์การที่มีบรรยากาศไม่เป็นสุข พนักงานจะมีลักษณะตัวใครตัวมัน ชอบแก้ตัว และมีขวัญและกำลังใจต่ำ

2. บรรยากาศที่มีการสนับสนุน (supportive climate) หรือบรรยากาศที่มีความสุข ประกอบด้วย ความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทดลองทำอะไรใหม่ ๆ และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเข้าใจและรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งยอมรับความรู้สึกและค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเปิดเผยจริงใจ การสื่อความหมายมีลักษณะจริงใจ ปราศจากแรงจูงใจอื่น ๆ ที่ซ่อนเร้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างอิสระ เน้นที่การแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหานั้นร่วมกัน และไม่บังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย การสื่อความหมายชัดเจน อธิบายสถานการณ์อย่างเป็นธรรม

องค์การจะต้องกำหนดบทบาทและหน้าที่ให้มีความชัดเจน มีการกระจายงาน การพิจารณาจัดคนให้เหมาะสมตามความรู้ ความสามารถและปริมาณงานควรมีระบบกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานภายในหน่วยงาน เพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย จำเจ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความไว้วางใจในการทำงาน สร้างระบบให้ผู้ปฏิบัติงานได้ควบคุมตนเอง โดยให้จัดทำรายงานการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส และควรให้ผู้บริหารระดับต้นมีส่วนร่วมในการพิจารณา เพราะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดและเป็นผู้มอบหมายงานจะทราบภาระงานของบุคลากรแต่ละคน นอกจากนี้ควรมีรางวัลสำหรับผู้มีผลงานดีเด่น โดยเฉพาะในการพิจารณาความดีความชอบผู้บังคับบัญชาควรแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อจะได้ทราบจุดอ่อนที่จะต้องพัฒนาแก้ไข ควรให้มีการประชุมสัมมนา จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ภายในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความใกล้ชิดในระหว่างเพื่อนร่วมงาน และให้คิดว่าการขัดแย้งเป็นเรื่องของธรรมชาติที่บุคลากรย่อมมีความคิดเห็น

ที่แตกต่างกัน เมื่อมีการขัดแย้งผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจและร่วมแก้ไขเพื่อยุติข้อขัดแย้งภายในหน่วยงานโดยเร็ว โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและยุติข้อขัดแย้งโดยใช้หลักเหตุผล สุดท้ายผู้บังคับบัญชาควรจะสนับสนุนให้บุคลากรได้อบรมอย่างต่อเนื่องตามภาระงานและคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542, หน้า 17) ได้กล่าวว่า เป้าหมายถูกนำมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยใช้เกณฑ์ที่เรียกว่าประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่ง ประสิทธิภาพ หมายถึงระดับ (degree) ที่องค์กรใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ในทางเศรษฐศาสตร์ มีการวัดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิตที่ได้ ดังนั้นประสิทธิภาพขององค์กรจึงเน้นว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (how) ประสิทธิภาพ (effectiveness) จะเน้นว่าการบรรลุเป้าหมายในขอบเขตหรือระดับใด (where)

สมพงษ์ เกษมสิน (2541 , หน้า 30) ได้กล่าวถึงหลักการงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวขวัญกันมาก โดยมีหลัก 12 ประการ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษา แนะนำถูกต้องและสมบูรณ์
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ รวดเร็ว มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2545, หน้า 42) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่นำเข้าไป (input) กับผลที่ได้รับ (output) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสัมพันธ์

ระหว่างทรัพยากรที่นำเข้ากับผลผลิตที่ได้ออกมา ถ้าผลผลิตที่ออกมาได้มากกว่าทรัพยากร (ได้แก่ คน,เงิน,วัสดุสิ่งของเครื่องมือต่าง ๆ และวิธีการผลิต) ที่นำเข้า หมายความว่า องค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานขึ้นแล้ว (มองในแง่มุมมองของกระบวนการหรือวิธีการผลิต) ก็หมายความว่าองค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพขึ้นเช่นกัน ดังนั้นจึง กล่าวได้ว่าการจัดการจะเกี่ยวพันกับการค้นหาวิธีการใช้ต้นทุนทางด้านทรัพยากรที่น้อยที่สุด (management is concerned with minimizing resource cost) หรือการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม(doing thing right)

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2529, หน้า 42) กล่าวถึง Poister ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพใน 2 ลักษณะ คือ

1. ประสิทธิภาพทางเทคโนโลยี (technological efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตหรือผลลัพธ์โดยใช้ความพยายามหรือค่าใช้จ่ายในอัตราต่ำสุดกล่าวอีกนัยหนึ่งประสิทธิภาพทางเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิผลโดยจำกัดความพยายามด้านค่าใช้จ่าย

2. ประสิทธิภาพทางเศรษฐศาสตร์ (economic efficiency) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์หรือสิ่งส่งออกของนโยบาย แผนงาน โครงการ โดยมุ่งที่การเพิ่มผลลัพธ์ที่คงเดิม ประสิทธิภาพถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์การวิจัยประเมินด้วยความมุ่งหวังที่จะลดความสูญเปล่าทางการบริหารและนำทรัพยากรที่มีค่ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวได้ว่าประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับการแสวงหารรรควิธีที่ดีกว่า เพื่อดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์เท่าเดิม ดีกว่าในแง่ของการประหยัดงบประมาณ เวลา บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์

Katz และ Kahn (1978, p.172) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรในระบบเปิด (open system) เช่นกัน ได้ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเขากล่าวว่า ประสิทธิภาพคือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าวัดจากความจริง ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) ขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นมีปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้ ความผูกพันและยังมีความชำนาญที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรนั้น

ในเรื่องของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ Herzberg (1968, p.214) ได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจ และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเขาจึงได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงานและไม่พอใจในการทำงานพบว่าบุคคลที่พอใจในการทำงานนั้น ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้คือ

1. ความสามารถในการทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
2. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานสำเร็จ
3. ลักษณะเนื้อหาของงานนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจ

4. การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น

5. ความก้าวหน้าในการทำงาน

6. การที่ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงาน

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ คือ

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร (policy administration)

2. การควบคุมบังคับบัญชา (supervision)

3. สภาพการทำงาน (work conditions)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน (relation with peer and subordinate)

5. ค่าตอบแทน (salary)

6. สถานภาพ (status)

7. การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว (personal life)

8. ความปลอดภัย (security)

Good. (1973, p.193) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลาและความพยายามเล็กน้อยก็สามารถให้ผลงานที่สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

Robbins และ Coulter (1999, p.10) กล่าวถึงประสิทธิภาพว่า เมื่อนำมารวมเข้ากับ ความพึงพอใจ (satisfaction) ของลูกค้าย่อมหมายถึงคุณภาพในตัวผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสซื้อซ้ำหรือบอกต่อของลูกค้ำว่า เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ดังนั้นวิธีการหาประสิทธิภาพจึงสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

เมื่อ $E =$ ประสิทธิภาพ (efficiency)

$O =$ ผลผลิตที่ได้รับ (output)

$I =$ ทรัพยากรที่นำเข้าไป (input)

$S =$ ความพึงพอใจ (satisfaction)

ประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึงการทำงานให้ประสบผลสำเร็จในแง่การจัดการ หมายถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร นั่นคือการทำถูกต้องตามสิ่งที่ควรทำ (doing the right thing)

Robbins และ Coulter (1999, p.10) กล่าวว่า บางครั้งการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในแง่ของประสิทธิผลอาจไม่คำนึงถึงต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ไปว่าจะมากหรือน้อยเพียงใด ในภาพรวมแล้วประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับวิธีการ (means) ส่วนประสิทธิผลจะเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย (ends) ประสิทธิภาพสูงย่อมมีส่วนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลสูง การจัดการที่ดีจึงต้องคำนึงถึงหลักที่ว่า การบริหารที่ไร้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือมีประสิทธิผลแต่ขาดประสิทธิภาพมีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาหากผู้บริหารไม่ตระหนักและคอยระมัดระวังอย่างเพียงพอ หลักการนี้ย่อมเป็นข้อเตือนใจที่ผู้บริหารพึงต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง

เทพศักดิ์ บุญยรัตน์พันธ์ (2536, หน้า 15) ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจหมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (equitable service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (timely service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progression service)

ภรณ์ กิรีดิบุตร (2529, หน้า 110) ได้กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรว่าเป็นการแสดงถึงอัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์ซึ่งเกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยคำนึงว่าจำเป็นจะต้องใช้ปัจจัยหรือตัวป้อนต่างๆ เช่น วัตถุดิบ เงิน คน เท่าใดจึงจะบรรลุเป้าหมายหรือระดับของผลผลิตที่ต้องการ ทั้งนี้การวัดประสิทธิภาพเป็นการวัดเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัย ซึ่งเป็นตัวป้อนที่ใช้กับผลผลิตที่ได้รับ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไว้ว่าประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพจึงมุ่งทำให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things)” ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นวิธีการ (Mean) จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิภาพหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing things right)” โดยเน้นการจัดสรรทรัพยากรและขจัดความสูญเปล่าโดยยอมรับการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์และให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร

หลักประสิทธิภาพ 11 ประการ ซึ่งสะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบโดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งลดความสิ้นเปลืองในด้านต่างๆ มีหลักดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (clearly defined ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (common sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถสร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. คำแนะนำที่ดี (competent counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
4. วินัย (discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์การเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎวินัยต่างๆ
5. ความยุติธรรม (fair deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม
6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน (reliable, immediate, accurate and permanent records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
7. ความฉับไวของการจัดส่ง (dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์การทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
8. สภาพมาตรฐาน (standardized conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
9. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (standardized operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
10. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (written standard-practice instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร
11. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (efficiency reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2538, หน้า 29) ได้ให้ข้อแตกต่างของคำว่าประสิทธิผล และประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึงความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไปและสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การตั้งไว้ได้ ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึงการเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไรแค่ไหนในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การ โดยหลักการแล้วองค์การควรมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพควบคู่กันแต่ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่ามีองค์การจำนวนมากที่สามารถทำได้เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวคือองค์การบางแห่งอาจทำให้ประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายไว้แต่กลับมีการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง (หรือก็คือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ) ซึ่งอาจปรากฏในรูปแบบ

ต่าง ๆ กัน เช่น การต้องใช้วัตถุดิบหรือวัสดุอุปกรณ์มากเกินไปจนความจำเป็นและรวมถึงการใช้แรงงานคนอย่างสิ้นเปลืองและเหนื่อยอ่อนด้วย

สมยศ นาวิการ (2529, หน้า 95) ได้กล่าวถึง แนวความคิดของ Thomas J. Peter ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ (strategy) เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาถึงจุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (structure) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้ปฏิบัติงาน
3. ระบบ (system) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (styles) แบบของการบริหารของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (staff) ผู้ร่วมองค์กร
6. ความสามารถ (skill) ของคนในองค์กร
7. ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

ประวัติความเป็นมาบริษัท พีทีที ไอซีที โซลูชัน

บริษัท พีทีที ไอซีที โซลูชันส์ จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในการตอบสนองความต้องการทางธุรกิจของลูกค้า ด้วยบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารอย่างมืออาชีพ

บริษัท พีทีที ไอซีที โซลูชันส์ มีสำนักงานใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานคร และมีศูนย์ปฏิบัติการอยู่ในอีกหลายพื้นที่เพื่อรองรับความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างทั่วถึง และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ได้แก่ ชลบุรี ระยอง ลานกระบือ (กำแพงเพชร) สงขลา และโครงการบงกช และโครงการอาทิตย์ (อ่าวไทย)

บริษัท พีทีที ไอซีที โซลูชันส์ จำกัด จึงถือกำเนิดขึ้นจากความร่วมมือของบริษัทในกลุ่ม ปตท. ทั้ง 5 บริษัท อันได้แก่

1. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
3. บริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท ปตท. อะโรเมติกส์และการกลั่น จำกัด (มหาชน)
5. บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างผู้ถือหุ้น พีทีที ไอซีที โซลูชันส์

ที่มา Website <http://www.pttict.com>

ด้วยศักยภาพและการผสมความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน ไอซีทีของทั้ง 5 บริษัท ของผู้ถือหุ้นหลัก และความเอาใจใส่ด้านบุคลากร การดูแลให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากร และการให้บริการอย่างเป็นระบบ รวมทั้งได้มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการจึงมั่นใจได้ว่า พีทีที ไอซีที โซลูชันส์ พร้อมทั้งจะให้บริการ และสามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุคลากรในองค์กรจะเป็นผู้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ บริษัท พีทีที ไอซีที โซลูชันส์ จำกัด จึงได้กำหนดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดแหล่งส่งเสริมความสามารถความเชี่ยวชาญต่าง ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและด้านอื่นๆ เช่นการบริหารจัดการ การเสนอบริการ (solutions management) การให้คำปรึกษาด้านธุรกิจ (consulting) เป็นต้น เพื่อที่องค์กรจะได้เรียนรู้และใช้สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโอกาสใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นสำหรับธุรกิจ

การวางกลยุทธ์โครงสร้างขององค์กรจะเป็นการให้กรอบที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายการทำธุรกิจ Shared Services โดยเน้นการสร้าง synergies และกิจกรรมที่ออกแบบอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมสำหรับสร้างแรงจูงใจร่วมกัน หรือสร้างการทำงานร่วมกันให้กับพนักงาน

การบริหารทรัพยากรบุคคลเน้นที่การพัฒนาระบบงานที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานระดับสูงโดยมีกระบวนการ สรรหาและคัดเลือกระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การ

ก้าวหน้าในสายอาชีพ พัฒนาการบริหารและกิจการที่สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ว่า “บุคลากรที่มีคุณภาพ คือ หัวใจความสำเร็จของเรา”

การให้บริการของบริษัท

บริการด้านการออกแบบและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแบบครบวงจร เริ่มตั้งแต่การประเมินความต้องการของลูกค้าเพื่อนำมาออกแบบ และพัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยครอบคลุมระบบบริหาร และจัดการทรัพยากรองค์การ (enterprise resource planning) ระบบบริหาร และจัดการฐานข้อมูล (database management system) ระบบวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจ (business intelligent) ระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) และการออกแบบระบบงานต่างๆ

บริการด้านการบำรุงรักษา และปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้กับผู้ใช้บริการ โดยทีมงานผู้เชี่ยวชาญที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใช้บริการทดสอบความถูกต้องในการใช้งาน เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ใช้บริการสามารถใช้งานระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ในสภาพแวดล้อมการทำงานจริงได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ พีทีที ไอซีที โซลูชันส์ ยังพร้อมรองรับความต้องการในศักยภาพใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อตอบสนองการใช้งานที่เพิ่มขึ้นในอนาคต

บริการสอบถามและแก้ไขปัญหาการใช้งาน โดยจัดให้มีศูนย์บริการ (service desk) อยู่ในหลายพื้นที่เพื่อให้บริการที่ทั่วถึง นอกจากนั้นแล้ว ได้มีการนำเอาระบบที่ใช้ในการบริหารจัดการการให้บริการมาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งทำให้สามารถส่งต่อปัญหาไปยังผู้เชี่ยวชาญ และการติดตามปัญหาได้สะดวก รวดเร็ว และเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผู้ใช้บริการจะได้รับการบริการที่เป็นเลิศ ทางบริษัทผู้ถือหุ้นหลัก และ พีทีที ไอซีที โซลูชันส์ ได้มีการจัดทำมาตรฐานข้อตกลงระดับการให้บริการกับผู้ใช้งาน (service level agreements หรือ SLAs) และข้อตกลงระดับการปฏิบัติการกับบริษัทคู่ค้า (operation level agreements หรือ OLAs) ไว้เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดคุณภาพ มาตรฐานของการให้บริการที่สมบูรณ์แบบ

บริการด้านการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลและเครือข่าย ครอบคลุมงานบำรุงรักษาโครงสร้างระบบพื้นฐาน ฐานข้อมูล ระบบสื่อสาร การสนับสนุนทางด้านเทคนิคเช่น การตรวจสอบความสามารถในการเข้าใช้งานในระบบ (Availability) ปริมาณของผู้ใช้งานในระบบ (Workload) รวมทั้งบริหารจัดการด้านความปลอดภัยและการวางแผนกระบวนการสำรองข้อมูล เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

พีทีที ไอซีที โซลูชันส์ มีสำนักงานใหญ่อยู่ในกรุงเทพฯ และมีศูนย์ปฏิบัติการอยู่ในอีกหลายพื้นที่เพื่อรองรับความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างทั่วถึง และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ได้แก่ ชลบุรี ระยอง ลานกระบือ (กำแพงเพชร) สงขลา และโครงการบงกช และโครงการอาทิตย์ (อ่าวไทย)



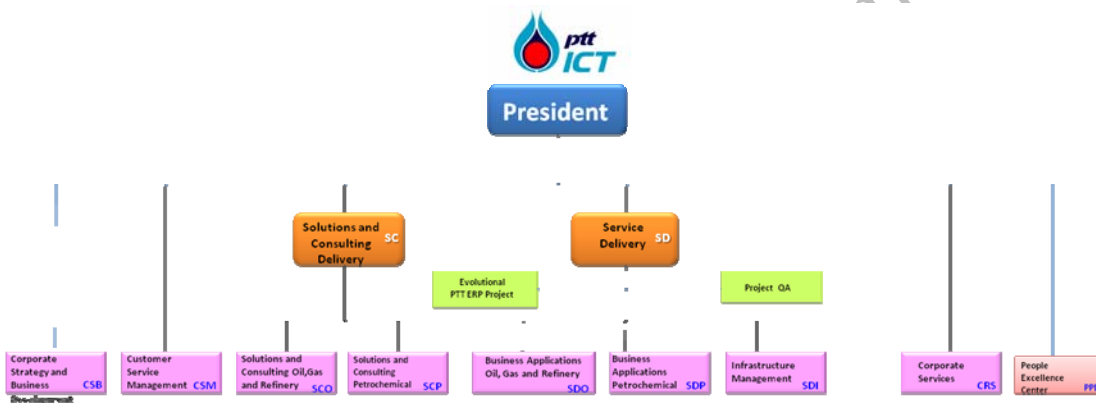
ภาพที่ 2.2 ศูนย์ปฏิบัติการบริษัท พีทีที ไอซีที โซลูชันส์
ที่มา Website <http://www.pttict.com>

โครงสร้างและหน้าที่ขององค์กร จะประกอบไปด้วย 2 สายงานหลักๆ คือ

1. Solutions and Consulting Delivery รับผิดชอบงานด้านบำรุงรักษาระบบงาน
2. Service Delivery รับผิดชอบงานด้านการทำโครงการ

หน่วยงานอื่น ๆ ภายในบริษัท

1. Corporate Strategy and Business รับผิดชอบงานวางแผน
2. Customer Service รับผิดชอบงานคำขอและดูแลแก้ไขปัญหาเบื้องต้น
3. People Excellence Center รับผิดชอบงานบุคลากร
4. Corporate Services รับผิดชอบงานสื่อสารองค์กร



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างองค์กร บริษัท พีทีที ไอซีที โซลูชันส์

ที่มา Website <http://www.pttict.com>

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นางลักษณ์ นิมปี (2547: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กร และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์กร เปรียบความพึงพอใจในการทำงาน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงาน ของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กลุ่มบุคลากรตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ได้แก่ ข้าราชการ และพนักงานจำนวน 170 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเรื่อง บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในสำนักงาน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า F- test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า บุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง โดยเห็นว่า บรรยากาศองค์การยังไม่ค่อยเอื้ออำนวยต่อการทำงาน สำหรับความพึงพอใจในการทำงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลางแต่มีแนวโน้มความพึงพอใจในลักษณะงาน ที่ทำในระดับ สูง และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปิยะดา ศรีประทุม (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน บริษัทผลิตสื่อโทรทัศน์ มีวัตถุประสงค์ 4 ประการดังนี้ 1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัทผลิตสื่อโทรทัศน์ 2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานบริษัทผลิตสื่อโทรทัศน์ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน 3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัทผลิตสื่อโทรทัศน์ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน 4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัทผลิตสื่อโทรทัศน์ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิตสื่อโทรทัศน์ทั้งหมด 6 แผนก จำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .83 และแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าเอฟและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานผลิตสื่อโทรทัศน์ มีระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานผลิตสื่อโทรทัศน์ที่มีอายุงานต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านความสุขภาพ ด้านการให้ความร่วมมือแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ 0.05 จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่าบรรยากาศองค์การโดยรวม มีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านการให้ความร่วมมือเพียงด้านเดียว

หทัยรัตน์ ตันสุวรรณ (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การ และบรรยากาศในองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรม แห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่ โดยจำแนกลักษณะทางประชากรศาสตร์ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และสถานภาพ 2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านอายุ ด้านประสบการณ์ทำงาน ด้านวัฒนธรรมองค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การ และบรรยากาศในองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่ จำนวน 250 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างโดยการทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ถ้าพบความแตกต่างรายคู่ใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุด และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ย 37 ปี 11 เดือน การศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป สถานภาพโสด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 33,001 บาทขึ้นไปและมีอายุงานเฉลี่ย 11 ปี 10 เดือน พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และด้านความจงรักภักดีต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านความรู้สึก และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก มีความจงรักภักดีต่อองค์การอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการรับรู้ความจงรักภักดีต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านบรรยากาศในองค์การอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีความคิดเห็นในด้านบรรยากาศในองค์การอยู่ในระดับดี คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเสียของงาน ด้านความอบอุ่น ด้านมาตรฐานงาน ด้านการให้รางวัล ด้านความขัดแย้ง และด้านโครงสร้างองค์การ และมีความคิดเห็นในด้านบรรยากาศในองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือด้านการสนับสนุน

พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับดี พนักงานมีรายได้ต่อเดือน และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีเพศ และสถานภาพสมรสที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน ประสบการณ์ในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศในองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ บรรยากาศ ในองค์การด้านการสนับสนุน บรรยากาศในองค์การด้าน

มาตรฐานงาน และบรรยากาศในองค์การด้านความขัดแย้ง สามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในทิศทางเดียวกัน ส่วนบรรยากาศในองค์การด้านความรับผิดชอบ และบรรยากาศในองค์การด้านความอบอุ่น สามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในทิศทางตรงกันข้าม ได้ร้อยละ 68.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สนธยา บุญประดิษฐ์ (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของบรรยากาศองค์การในการทำงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี 2) ระดับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความพึงพอใจในการทำงานกับบรรยากาศองค์การของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 123 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t -test และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) โดยใช้นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรีมีบรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง และระยะเวลารับราชการเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เสกสิทธิ์ ดวงคำ (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานสุขภาพภาคประชาชนขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบรรยากาศที่มีผลต่อการปฏิบัติงานสุขภาพภาคประชาชนขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดขอนแก่น เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาแบบภาคตัดขวาง ประชากรที่ทำการศึกษาคือองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่นทั้งหมด 187 แห่ง คำนวณขนาดตัวอย่างได้ 66 แห่ง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด, ค่าสูงสุด, มัชฌิมฐาน, การประมาณช่วงเชื่อมั่น, การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน และข้อมูลเชิงคุณภาพนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า บรรยากาศองค์การมีผลต่อการปฏิบัติงานสุขภาพภาคประชาชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานสุขภาพภาคประชาชนได้ร้อยละ 13.8 ($R^2 = 0.13.8$, p -value = 0.002) ระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.53,

95% CI = 3.38-3.64) ระดับการปฏิบัติงานสุขภาพภาคประชาชนอยู่ในระดับปานกลาง ($X = 2.28$, S.D. = 0.38, 95% CI = 2.18-2.38) ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานสุขภาพภาคประชาชนของ อบต. คือการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ด้านสุขภาพ งบประมาณไม่เพียงพอ ขาดองค์ความรู้ และแหล่งข้อมูลด้านสุขภาพ และการไม่เห็นความสำคัญของผู้บริหาร ข้อเสนอแนะ ควรจัดให้มี บุคลากรทางด้านสุขภาพในองค์การบริหารส่วนตำบลเพิ่มเติมในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ยังไม่มี บุคลากรทางด้านสุขภาพ เพื่อการสนับสนุนงบประมาณ และประสานงานกับหน่วยงานด้าน สุขภาพที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี