

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 โดยศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และเนื้อหา จากเอกสารวิชาการ ตำรา วารสาร บทความทางวิชาการ เอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ มิติของบรรยากาศองค์การ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากบุคคลไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพัง แต่การทำงานนั้นอยู่ภายใต้การกำกับ การควบคุม โครงสร้างองค์การแบบของผู้นำ กฎระเบียบ ต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่อาจมองไม่เห็นแต่สามารถรับรู้ได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ มีผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์กร และการรับรู้ที่มีเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ มีผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การมอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ ส่งผลต่อ ความภักดีที่มีต่อองค์กร พบว่า มีผลต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าการปฏิบัติงาน บุคลากร ในองค์กรทำงานด้วยความตั้งใจและมีความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งบรรยากาศในองค์กรมีส่วน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นองค์กร ต้องคำนึงถึงบรรยากาศที่เอื้อต่อให้บุคลากรแต่ละคนบรรลุความต้องการ สามารถแสดงออกและ พัฒนาความสามารถของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผล ขององค์กร

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับ บรรยากาศองค์การ แตกต่างกันไป ดังนี้

อารี เพชรผุด (2530 : 62) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีบรรยากาศในองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. Multiple Measurement - Organizational Attribute Approach หมายถึง ลักษณะ ต่าง ๆ ขององค์กรที่ทำให้แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ เห็นได้ชัดตลอดเวลา และลักษณะเหล่านี้ จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ

2. Perceptual Measurement - Organizational Attribute Approach ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การรับรู้โดยตรงของสมาชิกและสิ่งแวดล้อมในองค์กร ความอิสระในการทำงานความพึงพอใจ ในการทำงาน และโอกาสของแต่ละบุคคลในการแสดงออกตามความสามารถ

3. Perceptual Measurement Individual Attribute Approach คือ การรับรู้ของแต่ละบุคคลเหมือนกับองค์กรเป็นบุคคลหนึ่ง เป็นลักษณะทางด้านจิตวิทยา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 106-117) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดบรรยากาศ ขององค์กร พอสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงที่มองเห็น เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ และแบบความเป็นผู้นำ บรรยากาศจะเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะ ที่มองเห็นได้ขององค์กรที่เกิดขึ้นกับบุคลากร และอีกส่วนหนึ่งคือความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กรมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะถ้าบุคลากรมี ความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ย่อมจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง มีความตั้งใจ ในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างดีที่สุด

Gibson และ คณะ (1973 : 316 อ้างถึงใน พัฒนกิจ ชัชวาล, 2549 : 10 -14) กล่าวถึง ทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรตามตารางการประมวลทฤษฎี จุดเน้นของแต่ละทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรสามารถสรุปได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร

ทฤษฎี	จุดเน้น	แนวความคิดที่เกี่ยวกับ บรรยากาศขององค์กร
ทฤษฎีการบริหารงาน แบบวิทยาศาสตร์ (Taylor) สนใจ	เน้นการจัดการที่ดีที่สุด โดยเรื่องการแบ่งงานกัน ทำเฉพาะอย่าง และมีการจัด โครงสร้างขององค์กร	แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้อง ระหว่างโครงสร้างกับหน้าที่ซึ่ง ก่อให้เกิดบรรยากาศในองค์กร
Woodward Lawrence และ Lorsh	เน้นเรื่องความสัมพันธ์ของ สิ่งแวดล้อมระหว่างเทคโนโลยี โครงสร้าง และผลการทำงาน	พยายามที่จะแสดงให้เห็นว่า บรรยากาศของโครงสร้าง เทคโนโลยี ความต้องการมี อิทธิพลต่อการทำงานอย่างไร

ตาราง 1 (ต่อ)

ทฤษฎี	จุดเน้น	แนวความคิดที่เกี่ยวกับ บรรยากาศองค์การ
Cybernetics	เน้นว่ามนุษย์สามารถควบคุม สภาพแวดล้อมได้	แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของ ข้อมูลในการทำงาน
Span of Control (Lockeed)	เน้นรูปแบบของการขยาย การบังคับบัญชา	ใช้สเกลวัดความสำคัญของ องค์ประกอบต่างๆ ของ บรรยากาศ เช่น วัดจำนวนครั้ง ของการฝึกอบรมบรรยากาศ ของการวางแผน
Decentralizaion	เน้นที่การตัดสินใจของเบื้องล่าง	บรรยากาศขององค์การเช่นนี้ ต้องมีการไว้วางใจและซื่อสัตย์
ทฤษฎีระบบ 4 (Likert)	เน้นขบวนการของกลุ่ม เช่น การ ติดต่อ แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ ของกลุ่ม และ เชื่อว่าแบบของ ผู้นำ มีอิทธิพลต่อกลุ่มมาก	ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศของ การทำงานมีการสนับสนุนกัน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพ
การเพิ่ม ภาระหน้าที่และ ความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)	เน้นที่การพิสูจน์ประสิทธิภาพ ของงานและความพอใจของ สมาชิกในองค์การ	พยายามสร้างบรรยากาศให้ สมาชิกมีความรับผิดชอบ มีโอกาส มีความไว้วางใจกัน

ที่มา : Gibson และ คณะ (1973 : 316 อ้างถึงใน พัฒนกิจ ชัชวาล, 2549 : 10 -14)

จากตาราง 1 สามารถแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกันของแต่ละทฤษฎี  
(พัฒนกิจ ชัชวาล, 2549 : 10 -14) ดังนี้

การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ โดย Taylor ซึ่งเป็นบิดาของการบริหารงาน  
แบบวิทยาศาสตร์ ได้กำหนดหลักการในการบริหารงานโดยยึดหลักวิทยาศาสตร์ การบริหารงาน  
ในยุคนี้ไม่ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การอย่างเด่นชัด แนวคิดตามทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ  
ความชำนาญเฉพาะด้านและการแบ่งหน้าที่การงาน โดยกำหนดโครงสร้างของการบริหารงานเป็น  
แบบรูปนัย การบริหารงานตามแนวความคิดของ Taylor ก่อให้เกิดบรรยากาศภายในองค์การที่มี  
ลักษณะเฉพาะตามแบบการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์

ทฤษฎีของ Woodward และคณะ การบริหารงานตามทฤษฎีนี้ยึด ความสัมพันธ์ ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กร เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร และการปฏิบัติงาน ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรจึงเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยีโครงสร้างขององค์กร การปฏิบัติงานที่มีต่อความคาดหวังของงาน

ทฤษฎี Cybernetics การบริหารงานตามทฤษฎีนี้ เชื่อว่ามนุษย์สามารถควบคุม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัวได้ ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร จึงอยู่ที่ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

Span of Control ของ Lockheed การบริหารงานตามทฤษฎีนี้มุ่งที่ขอบเขตและช่วง ของการบังคับบัญชา แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรจะอยู่ที่การประเมินหองค์ประกอบ ที่สำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับของการฝึกอบรมผู้บริหาร และสภาพการวางแผนภายในองค์กร

การกระจายอำนาจ (Decentralization) ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญในเรื่องการกระจาย อำนาจการตัดสินใจให้กับหน่วยงานระดับรองลงไป ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศ องค์กรจึงขึ้นกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่หน่วยงานระดับรองลงไป ซึ่งการกระจาย อำนาจนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงและความไว้วางใจ

ระบบ 4 ของ Likert (Management System 4) ทฤษฎีนี้ ยึดระบบของกระบวนการ กลุ่มซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยเน้นในเรื่องการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การจูงใจและระดับ การปฏิสัมพันธ์กันจะอยู่ในระดับใด ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้นบรรยากาศองค์กรจึงอยู่ ที่กระบวนการกลุ่มและระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน

การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) การบริหารงาน ตามทฤษฎีนี้ เป็นการบริหารงานเพื่อค้นหา และปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน ตลอดจนทำให้ ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานด้วย การปรับปรุงลักษณะงาน ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์กรขึ้นอยู่กับทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสำนึกและ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่

จากหลักการ ทฤษฎีและแนวคิดในการบริหารดังกล่าว สรุปได้ว่า เมื่อองค์กร บริหารงานตามทฤษฎีใด ย่อมก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานตามแนวความคิด หรือทฤษฎีนั้น ๆ และเมื่อลักษณะของแนวความคิดหรือทฤษฎีที่องค์กรนั้น ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไป บรรยากาศองค์กรก็ย่อมจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

### ความหมายของบรรยากาศองค์กร

สิ่งหนึ่งที่เราไม่สามารถสัมผัสได้ แต่จะมี “ความรู้สึก” จากการเข้าไปอยู่ในสถานที่นั้น ไม่นานนัก สิ่งนั้นคือ “บรรยากาศ” ซึ่งความรู้สึกที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กร ก็คือ บรรยากาศของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ นั่นเอง

คำว่า “บรรยากาศองค์กร” (Organizational Climate) ได้มีผู้กล่าวถึงด้วยชื่อต่าง ๆ กัน ออกไปในความหมายเดียวกัน เช่น “บรรยากาศทางจิตวิทยา” (Psychological Climate) “บุคลิกภาพขององค์กร” (Organizational Personality) และ “วัฒนธรรมขององค์กร” (Company Culture) แต่อย่างไรก็ตาม คำว่า “บรรยากาศองค์กร” เป็นคำที่ใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “บรรยากาศองค์กร” ไว้หลายทัศนะ และเกี่ยวกับความหมายของบรรยากาศองค์กร แตกต่างกันไป ดังนี้

ภรณ์ กิรีติบุตร (2529 : 121) ได้กล่าวถึง บรรยากาศองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และกระบวนการขององค์กรไม่ใช่เป็นเรื่องอิสระจากกัน แต่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและมีปฏิริยาต่อกัน ซึ่งเป็นผลให้เกิดที่เรียกว่า “บรรยากาศองค์กร” หรือสภาพในการทำงานในองค์กร ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวมีอิทธิพลเหนือมิติของบุคคลและกลุ่มซึ่งมีผลประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด ดังนั้น บรรยากาศที่แตกต่างกัน ย่อมทำให้เกิดประสิทธิผลแตกต่างกันไปด้วย ทั้งนี้เพราะบรรยากาศที่แตกต่างกัน ย่อมมีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจที่แตกต่างต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และเมื่อตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นตัวแปรในพฤติกรรม โครงสร้างหรือกระบวนการ บรรยากาศองค์กรก็อาจจะถูกกระทบกระเทือน โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจมีผลงานในทางบวกหรือในทางลบต่อบรรยากาศโยงไปมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน คือ ประสิทธิภาพขององค์กรด้วยเช่นกัน

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537 : 91) ได้สรุปคำจำกัดความของ บรรยากาศขององค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างขององค์กรที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลในองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 278-279) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศขององค์กร หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์กร แต่อย่างไรก็ตามตัวแปรของบรรยากาศขององค์กรนี้ก็มีผลกระทบแตกต่างกันสุดแท้แต่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นอย่างไรแตกต่างกันอย่างไรด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2541ก : 59) กล่าวถึง บรรยากาศองค์การไว้ว่า สภาพบรรยากาศ องค์การ อาจเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากและเป็นเพียงสภาพแวดล้อมทั่ว ๆ รอบตัวงานและคน ผู้ปฏิบัติงานก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ทำงานแล้ว ก็ต้องยอมรับว่า สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของสถานที่ทำงาน มีผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้ทำงาน ได้มากทีเดียว

สมยศ นาวิกาน (2545 : 192) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน ของพนักงาน ที่รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน

อำภา บุญช่วย (2549 : 100) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ขององค์การที่ทำให้บุคคลในองค์การรับรู้ และเกิดความรู้สึกทั้งพอใจหรือไม่พอใจ ต่อองค์การได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551 : 97) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคคลในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจ และการปฏิบัติงานในองค์การ

Halpin (1966 : 150-151) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง บรรยากาศ ของการปฏิบัติงานในองค์การต่าง ๆ ซึ่งวัดได้จากการสอบถามทัศนคติ หรือความรู้สึกนึกคิด หรือ ความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานด้วยกัน และพฤติกรรมของ ผู้บริหารองค์การที่ปฏิบัติงานร่วมกัน"

Dessler (1976 : 279 อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2545 : 192) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ที่บุคคลหนึ่งมีต่อองค์การที่กำลังทำงานอยู่ และความรู้สึก ของเขาที่มีต่อองค์การจะอยู่ในรูปมิติต่างๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

Larwood (1984 : 523 อ้างถึงใน อำภา บุญช่วย, 2549 : 100) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ การรับรู้ของแต่ละบุคคลในองค์การ ซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกพอใจ ไม่พอใจ หรือเครียดได้

จากความหมาย คำจำกัดความและนิยามความสำคัญของบรรยากาศองค์การ ที่กล่าวไว้ข้างต้นพอสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การที่บุคคลในองค์การรับรู้หรือมีความรู้สึกทั้ง โดยทางตรง และทางอ้อม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป



### ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์การปฏิบัติงาน พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การและความพอใจของบุคคลในองค์การ บรรยากาศขององค์การที่ดีจะส่งผลให้บุคคลมีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น สิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การทำงาน ดังนั้นผู้บริหารงานในองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเป็นองค์การประเภทใด ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงอิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่มีต่อบุคลากรในองค์การด้วย ได้แก่ การที่มีการบังคับบัญชาที่ดี การที่สมาชิกในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี รวมทั้งการที่องค์การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคมและทางจิตใจที่ดี เพียงพอที่จะสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีได้

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของบรรยากาศองค์การ แตกต่างกันไป ดังนี้

ภรณ์ กীরติบุตร (2529 : 29-31) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ ใน 2 ประเด็นด้วยกัน คือ

1. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) จากผลการวิจัยของ Frederickson (1966) Friedlander & Margulies, Kaczka & Kirk และ La Fottette & Sims ในปี 1975 พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่างบรรยากาศในองค์การและความพึงพอใจในงานของคนในองค์การ โดยเฉพาะการพบว่าบรรยากาศที่มีการปรึกษาหารือกัน มีความเปิดเผยและมุ่งเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความสนใจ ห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการแสวงหาคำแนะนำและการมีส่วนร่วมจากผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารูสึกว่าตนเป็นส่วนสำคัญขององค์การ และมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น
2. การปฏิบัติงาน (Job Performance) เป็นการศึกษาของ Litwin และ Stringer ซึ่งทำขึ้นในปี 1968 สรุปได้ว่าบรรยากาศแบบเผด็จการ (Authoritarian Climate) ซึ่งผู้บริหารเบียดเบียนศูนย์อำนาจในการตัดสินใจไว้ และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาถูกควบคุมโดยกฎระเบียบและวิธีการที่วางไว้อย่างเป็นทางการเป็นแบบแผน ไม่เพียงแต่ทำให้นำไปสู่ผลงานต่ำ (Low Productivity) แต่ยังทำให้ความพึงพอใจและความคิดริเริ่มต่ำและทัศนคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางลบ ดังนั้น การที่มีบรรยากาศองค์การที่ดี ย่อมจะส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังส่งเสริมให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

อรุณ รักธรรม (2533 : 162) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมขององค์กรไว้ว่า องค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้นั้น จำเป็นต้องมีการจัดองค์กรโดยกำหนดโครงสร้างไว้แน่นอน มีกฎเกณฑ์และวิธีการดำเนินการต่าง ๆ อย่างมีเหตุมีผล กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น แบ่งงานตามอำนาจหน้าที่และระดับชั้น มอบหมายอำนาจให้ได้สัดส่วนกับงาน มีสายการบังคับบัญชา ตลอดจนมีความเป็นทางการ ลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะองค์กรที่เรียกว่า “ระบบราชการ” คือ มีกฎแน่นอนตายตัว ระบบราชการนี้นับเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์กรขนาดใหญ่และซับซ้อนและยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่มากเพียงใด ปัญหาความขัดแย้งและความซับซ้อนในการปฏิบัติงานก็ยิ่งมีมากขึ้น บางครั้งเป็นสาเหตุทำให้เกิดความล่าช้าและความสิ้นเปลือง แต่อย่างไรก็ดีไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใดก็ตาม สิ่งที่องค์กรจะขาดไม่ได้ก็คือ มนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร หากคนในองค์กรขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ขาดขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรย่อมมีผลทำให้ผลิตผลขององค์กรตกต่ำ ในประเด็นนี้ทำให้นักวิชาการทางด้านบริหารสมัยใหม่หันมาให้ความสนใจกับมนุษย์มากขึ้น เพื่อที่จะให้มนุษย์อุทิศตนและภักดีต่อองค์กร เพื่อที่จะใช้ความรู้ความสามารถและความชำนาญพิเศษของตนอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพราะองค์กรและบุคคลต้องมีความสัมพันธ์ในลักษณะพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน องค์กรจึงจะอยู่รอด ในการศึกษามนุษย์ในองค์กรในแง่หลักมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่เป็นทางการมักเกิดขึ้นในองค์กรทั่วไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นั่น ความสัมพันธ์ของสมาชิกจึงไม่มีแบบแผนหรือโครงสร้างที่แน่นอนตายตัว แต่ก็เป็นสิ่งที่มีผลต่อระบบติดต่อสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ทำให้สะดวกรวดเร็วขึ้น และก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกด้วย ในทางตรงข้าม หากความสัมพันธ์ของสมาชิกทั้งในองค์กรที่เป็นทางการและองค์กรที่ไม่เป็นทางการเป็นไปในทางไม่ดี คือ เกิดความขัดแย้งในเรื่องต่าง ๆ ขาดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน อาจเกิดจากระบบการติดต่อสื่อสารหรือปัจจัยอื่น ๆ ก็ได้ ย่อมมีผลทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความแตกแยก ไม่มีความรู้สึกร่วมใจที่จะทำงาน เนื่องจากขวัญแรงจูงใจ ตลอดจนสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย องค์กรนั้นก็ไม่สามารถอยู่ในภาวะสมดุลได้ เนื่องจากความต้องการและผลประโยชน์ของคนในองค์กร ของกลุ่มและขององค์กรขัดกัน โดยมนุษย์ในองค์กรจะต้องรู้จักใช้มนุษยสัมพันธ์ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์และผลผลิตที่เป็นที่พึงพอใจขององค์กรและบุคคล เพื่อที่จะอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 386) กล่าวว่า ปฏิกริยาในการจูงใจและบรรยากาศขององค์กร ขึ้นอยู่กับลักษณะระบบของการจูงใจ วิธีการจูงใจ และรูปแบบความเป็นผู้นำ ตลอดจนทั้งทักษะในการจัดการของผู้นำและผู้บริหารจะตอบสนองการจูงใจแต่ละบุคคล



โดยออกแบบสิ่งแวดล้อมซึ่งแต่ละบุคคลเต็มใจ ออกแบบบรรยากาศที่จะกระตุ้นหรือลดการจูงใจ ด้วยวิธีซึ่งผู้บริหารออกแบบสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ใช้กลยุทธ์ที่มีการพัฒนาและติดต่อสื่อสาร มีแผนที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนมีการออกแบบบทบาทขององค์การซึ่งบุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรระบุถึงความต่อเนื่องกับโครงสร้างองค์การ ผู้บริหารจะเชื่อมั่นว่ามีสมาชิกที่ดี รูปแบบความเป็นผู้นำ ความสามารถและการแก้ปัญหาในการติดต่อสื่อสาร เป็นศูนย์กลางการจัดการ และผู้บริหารจะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เชื่อมั่นว่า เครื่องมือการควบคุมข้อมูล และมีการใช้บุคคลที่มีความรู้ในการป้อนกลับ สามารถทำให้เกิดการจูงใจมีประสิทธิภาพได้

Litwin และ Stringer (1979 : 371 อ้างถึงใน อัมภา บุญช่วย, 2549 : 102) ได้ศึกษาและพบว่า องค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารงานแบบใช้อำนาจ กล่าวคือ อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การที่มีบุคลากรรักใคร่สามัคคีกัน และบุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สภาพบรรยากาศในองค์การดังกล่าว จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การมีความพึงพอใจในงานมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ และในองค์การที่มีบรรยากาศแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลผลิตสูงบรรยากาศแบบมุ่งผลสำเร็จของงาน จึงมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน งานบรรลุผลสำเร็จ

Brown และ Moberg (1980 : 420 อ้างถึงใน วัชรศักดิ์ สงค์ปาน, 2542 : 27) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ เพราะเป็นเงื่อนไขกำหนดรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะช่วยในการกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ เพราะเป็นปัจจัยในการวางแผนปรับปรุงองค์การ

Steers (1984 : 101-102) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษามนุษย์ในองค์การ เพราะบรรยากาศมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องปรับปรุงเพื่ออำนวยความสะดวกในการจูงใจในการทำงานซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน นั่นคือ ต้องปรับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างงาน ระบบรางวัลตอบแทน ความเป็นอิสระ เป็นต้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ผู้บริหาร และ บุคลากรอื่นๆ ในองค์กร ดังนั้น การวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคล ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพขององค์กรจะไม่ถูกต้องสมบูรณ์ หากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์กร (Internal Environment) ซึ่งมีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความพึงพอใจและความรู้สึก นึกคิดของบุคลากรในสถานศึกษา ถ้าบุคลากรได้รับความอบอุ่นและความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพและมีความสุข

### ลักษณะของบรรยากาศขององค์กร

บรรยากาศขององค์กร จะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงที่มองเห็น เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์และแบบความเป็นผู้นำ บรรยากาศจะเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ ขององค์กรที่เกิดขึ้นกับบุคลากร และอีกส่วนหนึ่งคือขวัญหรือกำลังใจของพนักงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับแบบของความเป็นผู้นำหรือโครงสร้างขององค์กรอย่างแท้จริง บุคคลแต่ละคนมองดูโลก โดยผ่านทางหน้าต่างที่แต้มด้วยค่านิยม ความต้องการและบุคลิกของตนเอง ความเข้าใจหรือ การรับรู้เหล่านี้ จะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเขา

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่าน ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของบรรยากาศ องค์กร แตกต่างกันไป ดังนี้

ภรณ์ กิรีดิบุตร (2529 : 25) กล่าวว่า การวิเคราะห์บทบาทของสภาพแวดล้อม ที่แตกต่างกันซึ่งมีต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์กรจะไม่สมบูรณ์ หากไม่มีการพิจารณาลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ซึ่งมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานซึ่ง Steers เรียกสภาพแวดล้อม ภายในองค์กรว่า “บรรยากาศขององค์กร” (Organizational Climate) ซึ่งหมายถึงลักษณะ (Characteristics) ของสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กรซึ่งมีผลต่อพฤติกรรม หรือเรียกว่า บุคลิกภาพ (Personality) ในองค์กร

นิภา แก้วศรีงาม (2532 : 192) ได้กล่าวถึง บรรยากาศภายในองค์กร จะมีผลต่อ พฤติกรรมและการทำงานของคน บางแห่งเรียกว่า “บุคลิกภาพขององค์กร” ซึ่งหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นมาเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อม ของงานที่บุคคลในองค์กรเกิดการรับรู้ในสภาพรวมเหล่านั้นทั้งทางตรงและทางอ้อม และการรับรู้

อันเกิดจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานออกมา

อัมภา บุญช่วย (2549 :10) ได้ศึกษาถึงแนวความคิดของ Steer ซึ่งมองบรรยากาศขององค์กรในแง่ของบุคลิกของมนุษย์ในองค์กรที่มองเห็นได้โดยสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศขององค์กรที่แท้จริงย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของบรรดาสมาชิกในองค์กรที่เชื่อว่าควรจะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่จริง
2. บรรยากาศขององค์กรนั้น ย่อมมีลักษณะเฉพาะในแต่ละองค์กรไม่ซ้ำแบบกัน ทำให้แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันออกไป
3. บรรยากาศซึ่งแสดงออกมาให้เห็นภายในองค์กรนั้น ย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ของคนทำงานในองค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551 : 103-104) กล่าวว่า องค์กรจะต้องจัดบรรยากาศที่แต่ละคนสามารถแสดงออกและพัฒนาความสามารถของตน บรรยากาศในองค์กรจึงเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่ใช้บรรยายลักษณะขององค์กร ซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ

1. เป็นลักษณะเฉพาะแต่ละองค์กร
2. เป็นลักษณะสืบทอดมาตลอดเวลา
3. เป็นลักษณะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในองค์กร

Lewin (1930 อ้างถึงใน อัมภา บุญช่วย, 2549 : 101) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลมาสู่พฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเสนอความคิดในเรื่อง Life Space อยู่ในรูปของสมการ คือ

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

B คือ Behavior ได้แก่ พฤติกรรมของบุคคล

P คือ Person หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นมาเป็นบุคคลอัน ได้แก่ รูปร่างหน้าตา อันเป็นสิ่งที่ได้รับจากพันธุกรรม สุขภาพกาย สุขภาพจิต ความสะอาด ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติ ฯลฯ

E คือ Environment หมายถึง สภาพแวดล้อมที่แวดล้อมบุคคลอยู่ในขณะที่แสดงพฤติกรรมนั้น ๆ

Litwin และ Stringer (1968 : 45-46 อ้างถึงใน ศิริลักษณ์เบญญา มาแสวง, 2550 :

12-13) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศ ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. บรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ
  - 1.1 เปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น จริงใจ
  - 1.2 ให้การสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร
  - 1.3 ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน และมีโครงสร้างองค์การที่บีบบังคับน้อย
  - 1.4 ให้การยอมรับว่าบุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่ม

2. บรรยากาศมุ่งการให้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

- 2.1 มีการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎ ระเบียบ และขั้นตอน  
ในการปฏิบัติงาน
- 2.2 บุคลากรยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สถาบันอยู่ใน  
ระดับสูง
- 2.3 กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง  
และความเห็นที่ไม่ลงรอย

3. บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

- 3.1 เน้นความรับผิดชอบส่วนตัว
- 3.2 มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยง และมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ
- 3.3 ให้การยอมรับและรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
- 3.4 สร้างความประทับใจที่บุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและ  
ความสำเร็จของทีม

ดังนั้นสรุปได้ว่า ลักษณะของบรรยากาศองค์การ เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงที่มองเห็นระหว่าง  
โครงสร้าง กฎเกณฑ์ และการรับรู้ อันเกิดจากสภาพแวดล้อมเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลผลักดัน  
ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา โดยการรับรู้หรือรู้สึกของบุคคลต่อองค์การในทางที่ดี  
หรือไม่ดีก็ได้ ก็อยู่ที่ผู้นำหรือผู้บริหารนั่นเอง

## มิติของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคลากรในองค์การ เพราะถ้าบรรยากาศองค์การดี ผลก็คือ ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจมีความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ประเภท ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การและมีความชัดเจนสนองต่อความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มหรือองค์การต่อไป

### องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ แตกต่างกันไป ดังนี้

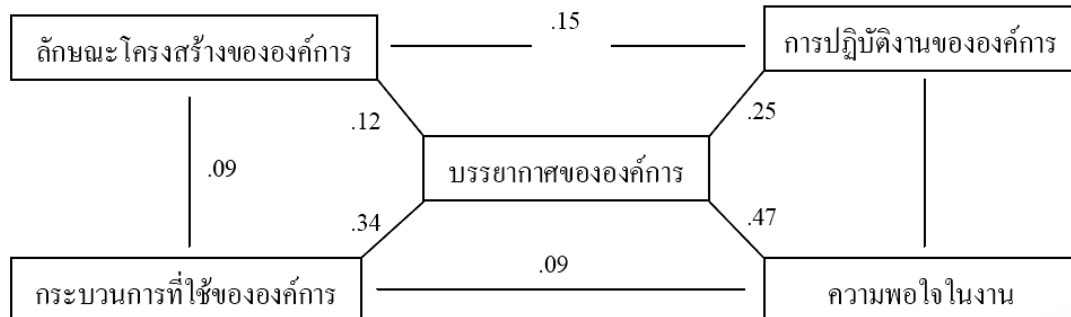
เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 278 - 279) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ ตัวแปรของบรรยากาศองค์การนี้จะมีผลกระทบแตกต่างกัน สุดแท้แต่ว่าผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นอย่างไรแตกต่างกันอย่างไรด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ ได้แก่

1. ลักษณะโครงสร้างทางองค์การ
2. กระบวนการที่ใช้ในองค์การ
3. การปฏิบัติงานในองค์การ
4. ความพอใจในงาน

องค์ประกอบแต่ละอย่างล้วนมีส่วนประกอบย่อย ๆ อยู่มากมาย รูปแบบต่อไปนี้ เป็นรูปแบบการศึกษาของ Lawler และเพื่อนร่วมงาน ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์สัมประสิทธิ์ทางด้านสถิติที่พบจากการศึกษาทดลองของพวกเขาเกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน

ดังแสดงในภาพประกอบ 1

ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์กร



ที่มา : เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 279)

จากภาพประกอบ 1 จะเห็นว่าสัมประสิทธิ์ของสหสัมพันธ์ยิ่งสูงมากขึ้นเท่าใด ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้นกับบรรยากาศก็ยิ่งมีความสำคัญมากเท่านั้น ซึ่งชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความสำคัญของความพอใจในงานว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่ความพอใจในเรื่องบรรยากาศการทำงานขององค์กร ดังนี้

ลักษณะโครงสร้างขององค์กร วัดได้โดยการตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ ทางด้านลักษณะโครงสร้าง ดังเช่น ความกว้างของการบังคับบัญชา ขนาดขององค์กร จำนวนระดับต่าง ๆ ภายในองค์กร ช่วงชั้นการบังคับบัญชา จากภาพจะเห็นว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .12 แสดงให้เห็นว่า ลักษณะโครงสร้างขององค์กรดูเหมือนจะมีความสัมพันธ์น้อยกว่าต่อบรรยากาศองค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างขององค์กรมีอิทธิพลน้อยมากต่อปฏิกริยาทางบวกหรือลบต่อบรรยากาศองค์กร

กระบวนการที่ใช้ในองค์กร ได้แก่ การพิจารณาทบทวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ความระมัดระวังในการปฏิบัติงาน การจูงใจ การให้อิสระในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากผู้บริหาร พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .34 ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญอย่างมาก หรือมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบรรยากาศองค์กรมาก

การปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยวัดจำนวนของสัญญาที่ได้ทำขึ้นกับความสำเร็จตามที่ได้รับตามสัญญา และการยึดมั่นตามตารางและค่าใช้จ่าย องค์ประกอบด้านนี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์บ้าง แต่ก็น้อยมาก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .25



ความพอใจงาน โดยอาศัยทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องความมั่นคงในงาน ความพอใจด้านสังคม ความมีชื่อเสียง ความเป็นตัวของตัวเองในการปฏิบัติงาน การได้รับในสิ่งที่ต้องการ และได้รับการปฏิบัติงานและค่าจ้าง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .47 ซึ่งให้เห็นความสำคัญอย่างชัดเจนของความพอใจในงานว่า เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่วัดการนำไปสู่ความพอใจในเรื่องบรรยากาศของการทำงานในองค์การ

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 128) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในองค์การ กล่าวถึง ผู้นำกับการสร้างบรรยากาศในองค์การ ไว้ว่า ในการทำงานให้สำเร็จมีความจำเป็นจะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย เพราะปัจจุบันนี้การทำงานให้เป็นมาตรฐานและมีคุณภาพดี ผู้ร่วมงานมีการช่วยเหลือกันจะสามารถสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีอย่างยาวนาน การสร้างบรรยากาศที่ดีอย่างยาวนาน การสร้างบรรยากาศการทำงาน มีสิ่งที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำ เป็นผู้มีส่วนสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้นในองค์การเป็นอย่างมาก เช่น มีลักษณะการพูดคุยแบบสร้างสรรค์ มีจิตวิทยาการถ่ายทอดแนะนำ การสั่งงานด้วยความเป็นกันเอง รวมทั้งการมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
2. การปฏิบัติตัวเข้ากับสังคม โดยการศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี แล้วกระทำให้สอดคล้องและถูกต้องตามกาลเทศะทั้งสังคมเมืองและชนบท เป็นการปรับตัวเข้ากับสังคมอย่างเหมาะสม ทำให้บรรยากาศของความร่วมมือในการทำงานเกิดขึ้น
3. การเลือกบุคคลเข้าทำงาน จะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติโดยการยึดถือความสามารถเป็นหลัก ไม่ควรใช้วิธีการเลือกผู้ที่เป็นพรรคพวกของตน ญาติพี่น้องเพราะจะทำให้เสียระบบการบังคับบัญชา ทำลายขวัญและกำลังใจผู้อื่น
4. ลักษณะของความร่วมมือที่ดี เป็นการประสานงานของบุคลากร โดยสมาชิกขององค์การจะทำงานสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นการร่วมสร้างบรรยากาศแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยอยู่ร่วมทำงานกันด้วยความรักความเห็นใจ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ ได้แก่ การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ถ้าหากเป็นแบบทางการมากเกินไปจะทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกอึดอัด ซึ่งการสั่งการของผู้บังคับบัญชาจะต้องเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี จะทำให้การทำงานราบรื่น
6. การติดต่อสื่อสารในองค์การ โดยปกติจะนิยมใช้สื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารแบบสองทาง กล่าวคือผู้บังคับบัญชาสั่งการใดๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้

7. การตัดสินใจ เป็นลักษณะของการสั่งการที่กระทำด้วยความรอบคอบ และถ้าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมก็สามารถสร้างบรรยากาศที่ดี โดยเฉพาะการรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจจะต้องสมบูรณ์และครบถ้วน จะได้ป้องกันความผิดพลาดต่าง ๆ

8. การควบคุม เป็นมาตรการทางด้านบริหารเพื่อสอดคล้องดูแลความสำเร็จ ซึ่งเป็นต้องกระทำอย่างเป็นระบบมีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจน ทำให้ผลงานประสบความสำเร็จตามต้องการ พร้อมกับการสร้างบรรยากาศของความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้น

9. การให้รางวัล เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีโดยปกติจะพิจารณาจากผลงาน และในบางครั้งก็พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลประกอบ ซึ่งระบบการให้รางวัลก็จะช่วยกระตุ้นการทำงาน สร้างบรรยากาศให้ผู้ได้รับมีกำลังใจมากยิ่งขึ้น

10. การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง เพื่อองค์การสามารถทำงานร่วมกัน ลดปัญหา การพิจารณา การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ แต่กลับสร้างความรักสามัคคี โดยใช้วิธีการต่อรอง และการเจรจาแบบสันติวิธี

สมยศ นาวิการ (2545 : 194) ได้ศึกษาแนวคิดของ Halpin และ Croft (1963 : 133-181) กล่าวไว้ว่า การศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียน และได้สรุปว่าบรรยากาศองค์การในโรงเรียนนั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารในฐานะผู้นำของโรงเรียน และพฤติกรรมของครูผู้สอนในฐานะกลุ่มบุคคลในโรงเรียน

องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในโรงเรียน ประกอบด้วย ลักษณะพฤติกรรม 2 ส่วนมาร่วมกัน คือ พฤติกรรมของครูผู้สอน และพฤติกรรมผู้บริหาร โดยแยกเป็นพฤติกรรมครูผู้สอน 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ กับพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ คือ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง มิติกรุณาปราณี รวมเป็น 8 มิติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. พฤติกรรมของครูผู้สอน 4 มิติ ได้แก่

1.1 มิติขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูผู้สอนด้วยกันว่า ปฏิบัติงานในหน้าที่ลักษณะที่ต่างคนต่างทำขาดการประสานงานหรือร่วมมือกันทำงานนั้น ๆ ที่ลักษณะของงานนั้น ๆ จะต้องอาศัยการร่วมมือกันกระทำเป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลงานที่ดี

1.2 มิติอุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอน ที่มีต่อพฤติกรรมของครูผู้สอนว่า คณะครูผู้สอนได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ไปโดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารให้งานอาจารย์ทำมากเกินไป ครูผู้สอนรู้สึกอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติตามมิติ

ของคณะกรรมการและระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่ครูผู้สอนเห็นว่าไม่จำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากมากกว่าการอำนวยความสะดวกให้

1.3 มิติขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของครูผู้สอนว่า คณะครูผู้สอนได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีขวัญกำลังใจดีมาก มีความรักหมั่นคณะ เพราะคณะครูผู้สอน ได้รับการตอบสนองด้านความต้องการทางสังคม และได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

1.4 มิติมิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูผู้สอนปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกถึงความรู้สึกสนุกสนานและมีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่ง แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

## 2. พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ได้แก่

2.1 มิติห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึงจิตใจของคณะครูผู้สอน การติดต่อกับคณะครูผู้สอนนั้นมีการติดต่อกันเป็นส่วนรวมแทนการที่จะติดต่อพบปะกันเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูผู้สอนมีน้อยมาก

2.2. มิติมุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า คำนึงถึงผลงานมาก ผู้บริหารจะควบคุมตรวจตราสั่งการและนิเทศการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างใกล้ชิด ครูผู้สอนต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารโดยเคร่งครัดปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

2.3 มิติเป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอน พฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามที่จะกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้คณะครูผู้สอนปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารไม่ใช้วิธีการควบคุมตรวจตราหรือนิเทศงานโดยตรง แต่ใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุด จนเป็นแบบอย่างที่คุณอื่นจะถือไปปฏิบัติได้

2.4 มิติกรุณาปราณี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอน ที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูผู้สอนโดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีเมตตา กรุณาช่วยเหลือการปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัวของคณะครูผู้สอนเป็นอย่างดี

Halpin และ Croft (1963 : 133-152) ได้กล่าวถึง บรรยากาศองค์การเป็นพฤติกรรมของทุกคนในองค์การที่เขาปฏิบัติงานร่วมกัน สามารถวัดได้ด้วยแบบประเมินบรรยากาศองค์การ OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดย Halpin และ Croft ในปี ค.ศ. 1966 เพื่อใช้สำหรับศึกษาในเรื่องบรรยากาศองค์การในโรงเรียน

ประณศศึกษาของสหรัฐอเมริกา ใช้วัดบรรยากาศองค์การ 8 มิติ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของร่วมงาน 4 มิติและจากพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมของร่วมงาน (Subordinate' Behaviour) แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

1.1 ด้านไม่ให้ความร่วมมือ (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของร่วมงานไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการปฏิบัติงานร่วมกัน ขาดความรู้สึกที่จะช่วยเหลือกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมาย ต่างคนต่างทำ ไม่มีความสามัคคี ทำงานไม่ประสานกัน และไม่มีการพึ่งพาสักกัน

1.2 ด้านอุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกที่ร่วมงานมีต่อการปฏิบัติงานโดยขาดความคล่องตัว ขาดความสะดวกสบายเพราะผู้บริหารสั่งงานมากประกอบกับร่วมงานอึดอัดใจต่อกฎระเบียบที่จะต้องปฏิบัติโดยผู้บริหารเป็นผู้ตั้งขึ้นมาและเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น ก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากยิ่งจะทำให้ไม่เป็นผลดีต่อการทำงาน

1.3 ด้านขวัญและกำลังใจ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของร่วมงานที่รู้สึกว่าการทำงานเกิดขวัญกำลังใจ มีความรักใคร่และปรองดองกันในหมู่คณะ ต่างเป็นเพื่อนที่ดีต่อกันช่วยเหลือกันและพึ่งพากัน แม้จะเป็นงานในหน้าที่หรืองานส่วนตัว เพราะเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสังคมและได้รับความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานสูง

1.4 ด้านความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกที่ร่วมงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกสนิทสนมกันและดูแลทุกข์สุขซึ่งกันและกัน ทำงานอย่างสนุกสนาน มีความใกล้ชิดพฤติกรรมเหล่านี้ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในการทำงาน

2. ด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร (Administrator' Behaviour) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

2.1 ความโดดเดี่ยว (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้บริหาร มีพฤติกรรมในการบริหารงานแบบเป็นทางการ ยึดกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ และนโยบายมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของร่วมงาน และพยายามไม่สร้างความคุ้นเคยเป็นกันเองกับร่วมงาน

2.2 การมุ่งเน้นการผลิตผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของร่วมงานที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานที่เน้นแต่ผลงานและสั่งงาน และควบคุมดูแลใกล้ชิดตรวจตรา เพื่อใช้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งทำให้ร่วมงานเกิดการทำงานด้วยความเครียด

2.3 ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ความรู้สึกของร่วมงานต่อพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะโน้มน้าว จูงใจ และกระตุ้นให้ร่วมงานทำงาน และพยายามช่วยเหลือ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ แก่ร่วมงาน และเปิดโอกาสให้ร่วมงานได้มีโอกาสแสดงความสามารถและแสดงความรักชอบ พร้อมทั้งผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ร่วมงาน

2.4 การให้ความใส่ใจ (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแสดงความเมตตา กรุณา ความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือ และดูแลความเป็นอยู่พร้อมสวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ร่วมงาน

Forehand และ Gilmer (1964 : 62 อ้างถึงใน ระวัง เนตร โพธิ์แก้ว, 2542 : 128) ได้กล่าวสรุปเอาไว้ว่า “บรรยากาศในองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในการทำงาน โดยดูได้จากสิ่งเร้าใจ ความอิสระในการเลือกงาน ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ และได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศในองค์การต่อไปนี้

1. บรรยากาศในองค์การในองค์การเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ
2. เป็นรูปแบบและลักษณะสืบทอดกันมาตลอด
3. มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนในองค์การ

Jame และ Jone (1974 : 81 อ้างใน อารี แก้วผุด, 2530 : 74-76) ได้ค้นคว้ารวบรวมงานเขียนของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน และได้สรุปองค์ประกอบของบรรยากาศในองค์การเอาไว้หลายประการ ได้แก่

1. โครงสร้างองค์การ (Structures) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้สึก ความพอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากจากการบริหาร การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งระบบการทำงานขององค์การ
2. ระบบการทำงาน (Working Systems) เป็นเป้าหมายนโยบายขององค์การ ซึ่งเจ้าของหรือผู้ประกอบ กำหนดขึ้นไว้เป็นหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อย การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีทันสมัย
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) ลักษณะขององค์ประกอบทางกายภาพทั่วไป จะเสริมสร้างกำลังใจให้แก่บุคลากรหลายๆ ด้านด้วยกัน อาทิเช่น
  - 3.1 ห้องทำงาน มีแสงสว่างที่พอเหมาะ มีอุณหภูมิที่ไม่ร้อนและเย็นเกินไป มีระบบอากาศที่ถ่ายเทอย่างสะดวก จะช่วยให้การทำงานด้วยอารมณ์แจ่มใสตลอดเวลา
  - 3.2 สถานที่ตั้งของหน่วยงาน อยู่ไม่ไกลจากชุมชนซึ่งติดต่อธุรกิจการงานได้ง่าย และสะดวก การคมนาคมไปมารวดเร็วเพราะสามารถประหยัดเวลา
  - 3.3 อุปกรณ์ป้องกันอันตรายขณะทำงาน กล่าวได้ว่า มีความสำคัญและจำเป็น เนื่องจากอันตรายจากระบบประสาท เช่น หู ตา จมูก ปาก และอวัยวะต่างๆ ของร่างกาย ควรจะได้มีอุปกรณ์สำหรับป้องกันเพื่อความปลอดภัยเอาไว้
  - 3.4 สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติต่าง ๆ ควรจะได้มีมาตรการป้องกันและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติไม่ให้เสื่อมโทรม โดยเฉพาะระบบนิเวศวิทยา ได้แก่ น้ำเสีย อากาศเป็นพิษ

ในกรณีที่มีโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก จำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อสุขภาพและพละนาามัยที่ดี

3.5 การแปรปรวนของสิ่งแวดล้อม เกิดจากสภาพดิน ฟ้า อากาศ ซึ่งบางครั้งก็มีเหตุการณ์ร้ายแรงเกิดขึ้น ได้แก่ ภัยพิบัติ และอุทกภัย สร้างความเสียหาย และเกิดความเดือดร้อนขึ้นได้ ทำให้บรรยากาศการทำงานเสียไป

4. พฤติกรรมและค่านิยมของบุคคล (Norm and Values) เป็นจิตนิสัยเฉพาะที่แสดงออกในลักษณะของการกระทำทั้งในทางสร้างสรรค์และการทำลาย ซึ่งบางครั้งพฤติกรรมและค่านิยมของบุคคล เกี่ยวข้องกับองค์การเป็นอย่างมาก เพราะสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สำหรับรายละเอียดต่างๆ มีดังต่อไปนี้

4.1 ความมีเหตุผล (Rationalities) เป็นคุณลักษณะของการใช้ความคิดพิจารณาว่าอะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำ รวมทั้งการยอมรับ ในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม การมีเหตุผลจะนำไปสู่การแก้ปัญหา รู้จักการวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 การประสานงานและการติดต่อ เป็นลักษณะของการสร้างความร่วมมือ เนื่องจากปัจจุบันนี้การทำงานเป็นทีมนับวันแต่จะมีความสำคัญมากขึ้น การประสานการติดต่ออย่างเป็นระบบ และทั่วถึงจะทำให้ผลงานสัมฤทธิ์ผลตามประสงค์

4.3 การปฏิบัติตามคำสั่ง เป็นองค์ประกอบเกี่ยวข้องที่สำคัญ ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมาย ใช้ระบบการบริหารที่เหมาะสมและสร้างบรรยากาศก็จะเกิดผลดี

4.4 ความซื่อสัตย์ของบุคคล เป็นลักษณะที่ดี ทำให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจ จะอยู่ร่วมกับใครหรือทำงานที่ใดก็ไม่มีใครรังเกียจ ซึ่งความซื่อสัตย์นั้นจะต้องปลูกฝังให้บังเกิดขึ้นทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น รวมทั้งความซื่อสัตย์ต่อองค์การอีกด้วยเป็นสำคัญ

4.5 ภาระงานการทำงาน เป็นการกำหนดรูปแบบ และแนวทางที่ชัดเจน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นบุคลากรจึงต้องรู้ขั้นตอนของการทำงานอย่างถูกต้อง จะทำให้สามารถจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้สำเร็จ

Hoy และ Miskel (2001 : 234 อ้างถึงใน อัมภา บุญช่วย, 2549 : 108) ทำการศึกษาองค์ประกอบขององค์การที่ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ประกอบด้วย

1. Context (บริบทขององค์การ) ซึ่งเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะขององค์การ ได้แก่ ปรัชญา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การกำหนดหลักปฏิบัติ และกฎเกณฑ์ขององค์การที่ชัดเจน



2. Structure (โครงสร้าง) เกี่ยวกับขนาดขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างระบบใหญ่กับระบบย่อย การกำหนดอำนาจ บทบาท ความรับผิดชอบของบุคลากร การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ช่วงการบังคับบัญชาที่สั้นหรือยาว

3. Process (วิธีดำเนินการ) เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบเผด็จการ หรือประชาธิปไตย การสื่อสารทางเดียวหรือสองทาง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีผลต่อบรรยากาศองค์กร ความชัดเจนของระบบการให้รางวัล

4. Physical Environment (สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ) ได้แก่ การตกแต่งภายในห้องทำงาน พื้นที่ อุณหภูมิ แสง เสียง การถ่ายเทอากาศ ที่ตั้ง ความปลอดภัย

5. Value and Norm (ค่านิยม และข้อตกลงในการปฏิบัติร่วมกัน) ได้แก่ การปฏิบัติงาน (Conformity) ความมีเหตุมีผล (Rationality) การได้ทราบเป้าหมาย การติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ ความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์กร (Loyalty) สิ่งเหล่านี้สังเกตได้จากการแสดงพฤติกรรมของคนในองค์กร

ดังนั้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร มีผลต่อบรรยากาศองค์กรทั้งสิ้น กล่าวคือ องค์กรสามารถทำให้องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้มีความชัดเจน สนองต่อความต้องการของบุคคลหรือกลุ่ม ก็จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี ผลก็คือ ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจมีความผูกพันต่อองค์กร

### ประเภทของบรรยากาศองค์กร

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับประเภทของบรรยากาศองค์กร แตกต่างกันไป ดังนี้

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2541 : 37) กล่าวว่า บรรยากาศการทำงานในองค์กรใด ๆ ก็ตาม อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

#### 1. บรรยากาศที่มีความไม่เป็นสุข (Defensive Climate) ประกอบด้วย

1.1 การวิพากษ์วิจารณ์ (Evaluation) ผู้บริหารจะู้วิพากษ์วิจารณ์ ต่ำหนิติเตียน ตั้งสอน และตัดสินผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งไม่ยอมรับคำอธิบายจากผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 การบังคับควบคุม (Control) ผู้บริหารสั่งงานในลักษณะเผด็จการ ใช้อำนาจบาตรใหญ่ของตน และพยายามจะเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาไปตามอำเภอใจของตน

1.3 การบิดเบือนหรือไม่จริงใจ (Strategy) ผู้บริหารหลอกใช้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ของตนเอง พุคะอะไรออกไปแล้วก็ไม่ปฏิบัติตามที่พูดหรือไม่ก็บิดเบือนหรือตีความหมายอย่างผิด ๆ

1.4 ความเฉยเมย (Neutrality) ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาเฉยเมย ต่อสารทุกข์สุขดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา ถือคติว่า “ธุระไม่ใช่” ไม่อยากยุ่งเรื่องส่วนตัวของใคร มีทัศนคติว่า “ว๊วของใครก็เข้าคอกคนนั้น” ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัวหรือความขัดแย้งใด ๆ ก็ไม่ใส่ใจที่จะช่วยเหลือ

1.5 การมีอำนาจเหนือกว่า (Superiority) ผู้บริหารคอยควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ติดตามการทำงานและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าบกพร่องอยู่เสมอ

1.6 ความคือคิง (Certainty) ผู้บริหารเป็นคนหัวเก่า ยึดมั่นในกฎระเบียบและไม่เต็มใจที่จะยอมรับความผิดใด ๆ ทั้งสิ้น

ในองค์กรที่มีบรรยากาศไม่เป็นสุขเช่นนี้ พนักงานจะมีลักษณะตัวใครตัวมัน ชอบแก้ตัว มีขวัญและกำลังใจต่ำ

## 2. บรรยากาศที่มีการสนับสนุน ประกอบด้วย

2.1 ความยืดหยุ่น (Provisionalism) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยืดหยุ่นในการทดลองทำอะไรใหม่ ๆ และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.2 ความเข้าใจ (Empathy) ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจ และฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยอมรับนับถือความรู้สึกและค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2.3 ความเสมอภาค (Equality) ผู้บริหารไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีปมด้อย ไม่เอาตำแหน่งหรือสถานภาพของตนมาควบคุมสถานการณ์ และยอมรับนับถือตำแหน่งของผู้อื่น รวมทั้งมีความเสมอต้นเสมอปลายในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

2.4 ความเปิดเผยจริงใจ (Spontaneity) การสื่อความหมายของผู้บริหารนั้นมีลักษณะจริงใจ ปราศจากแรงจูงใจอื่น ๆ ที่ซ่อนเร้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างอิสระ

2.5 เน้นที่การแก้ปัญหา (Problem Orientation) ผู้บริหารทำหน้าที่อธิบายปัญหา มากกว่าจะให้ข้อสรุปของปัญหา เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหานั้นร่วมกันและไม่บังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย

2.6 การสื่อความหมายชัดเจน (Descriptive) การสื่อความหมายของผู้บริหารนั้นชัดเจนแจ่มแจ้ง อธิบายสถานการณ์อย่างเป็นธรรมและแสดงการรับรู้ของเขาเอง

ในองค์กรที่มีบรรยากาศสนับสนุนเช่นนี้ พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจ เข้าใจกัน และช่วยกันแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551 : 105-107) ได้กล่าวว่า ประเภทของบรรยากาศ องค์กร หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของทุกคน ในองค์กร บรรยากาศองค์กรมี 6 มิติ คือ

1. บรรยากาศแบบแจ่มใสหรือแบบเปิด (Open Climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมี ขวัญและกำลังใจดีมาก มีความสามัคคี ช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี มีงานทำพอเหมาะแก่สภาพ ความสามารถของแต่ละบุคคล ทุกคนมีความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร กฎเกณฑ์ ระเบียบที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวก บริหารงานและควบคุมยังมีอยู่ แต่ยืดหยุ่นได้ตาม สถานการณ์ ทำให้ผลผลิตของงานมีประสิทธิภาพ บรรยากาศปฏิบัติงานแบบนี้เป็นแบบที่ พึงประสงค์แก่สมาชิกมากที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate) มีบรรยากาศที่มีแนวโน้มที่จะให้ สมาชิกมีความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์อันที่มีตรมากกว่าความพึงพอใจที่เกิดจาก ผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานอย่างมีอิสระ

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้น ความสำเร็จของงาน มีการควบคุมตรวจตราและสั่งการให้พนักงานทำเพื่อหวังผลสัมฤทธิ์ทาง การงาน แม้พนักงานจะไม่ค่อยมีโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์กัน แต่เนื่องจากมีผลงานที่ สร้างความภูมิใจและพอใจกับพนักงาน

4. บรรยากาศสนิทสนม (Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์อันมิตร สหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจะละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือนิเทศงาน พนักงาน ไม่ค่อยสนใจทำงาน แต่จะมีความสัมพันธ์ในด้านส่วนตัว

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (Paternal Climate) เป็นบรรยากาศการปฏิบัติงาน ที่ผู้บังคับบัญชาบริหาร โดยออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจตรา และนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้บังคับบัญชาพยายามสร้างความสัมพันธ์อันที่มิตร แต่พนักงานไม่ยอมรับนับถือความสามารถของ ผู้บริหาร ทำให้เกิดขวัญกำลังใจต่ำ

6. บรรยากาศแบบเข้มเขม (Close Climate) เป็นบรรยากาศที่บริหารงานโดยขาด ความรู้ ไม่มีสมรรถภาพในการบริหารบุคคล พนักงานเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะ ขาดความสัมพันธ์อันมิตรและขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ และต้องรีบแก้ไข

จะเห็นได้ว่า บรรยากาศแบบแจ่มใสเป็นแบบที่พึงปรารถนาที่สุดในองค์กร และบรรยากาศแบบซึมเซาเป็นแบบที่ไม่พึงปรารถนา สมควรได้รับการแก้ไข การที่จะสร้างบรรยากาศของการทำงานให้พนักงานมีความสามารถและมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการของผู้บังคับบัญชาในการควบคุมบรรยากาศของการทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

Halpin และ Croft (1963 : 133-181) ได้จัดบรรยากาศองค์การโดยใช้คิดจากคะแนนใน 8 ด้านของพฤติกรรมองค์การที่เป็นคะแนนมาตรฐาน ซึ่งประกอบด้วย 6 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (open climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและแสดงความสามารถ หน่วยงานมีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมายและรวดเร็ว บรรยากาศแบบนี้เปิดโอกาสและส่งเสริมกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างมาก เพราะแต่ละคนมีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะเป็นผู้ประสานงานและแสดงความสัมพันธ์ต่างๆ ได้เหมาะสมตามสถานการณ์ นอกจากนี้ ผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกว่าเป็นอิสระ ตนเองมีประโยชน์และมีคุณค่าต่อหน่วยงาน และพยายามที่จะสนองความต้องการขององค์กรตลอดเวลา ส่วนสำคัญที่สุดของบรรยากาศแบบนี้ คือ ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและจริงใจ มีลักษณะของความยืดหยุ่น และมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง

2. บรรยากาศแบบอิสระ (autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงให้เห็นถึงว่าผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ผู้บริหารให้กำลังใจ และคำนึงถึงความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ แม้ว่าจะน้อยกว่าผู้บริหารในบรรยากาศแบบเปิดก็ตาม บรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในบางเรื่อง จุดสำคัญของบรรยากาศแบบนี้ คือ ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันได้ดี และมีความพึงพอใจที่ได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานไม่มีภาระที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการทำงาน ผู้บริหารให้ความยุติธรรมต่อทุกคน และพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับผิชอบโดยไม่แสดงการจับผิดคน ในบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารจะทำงานหนักเพื่อเป็นตัวอย่างและไม่แสดงการเห็นแก่ตัว นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหารจะผ่อนปรนและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ต่างๆ เพื่อความเหมาะสม จุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเรื่องรองลงมาจากความต้องการของแต่ละบุคคล

3. บรรยากาศแบบควบคุม (controlled climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงให้เห็นถึงผู้บริหารมีความต้องการที่จะให้หน่วยงานบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหนือสิ่งอื่นใด ความต้องการหรือความจำเป็นต่างๆ ของผู้ร่วมงานจะใช้ประกอบการพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา ผู้ร่วมงานต้องทำงานหนัก ไม่มีเวลาสังสรรค์ซึ่งกันและกัน การไม่ให้ความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานมีน้อย และมีภาระที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงานมาก ความสนิทสนมฉันท์เพื่อนระหว่างเพื่อน

ร่วมงานมีน้อยเช่นกัน ผู้บริหารมักไม่ปล่อยให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานโดยอิสระ และแสดงความรับผิดชอบ ผู้บริหารพยายามทำงานหนัก เพื่อเป็นตัวอย่างและต้องการให้งานทุกอย่างดำเนินการอย่างสมบูรณ์แบบ อย่างไรก็ตามขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานยังคงสูง ดังนั้น บรรยากาศเช่นนี้จึงยังคงจัดอยู่เป็นแบบเปิดมากกว่าแบบปิด

4. บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (familiar climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความสนิทสนมระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน บรรยากาศแบบนี้เน้นความต้องการและความจำเป็นของบุคคลเป็นสำคัญ ผู้บริหารมักจะไม่ควบคุมการทำงานของผู้ร่วมงานมากนัก ซึ่งก็อาจจะเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งกันเองในกลุ่มผู้ร่วมงาน นอกจากนี้แล้ว หน่วยงานมักจะประสบปัญหาในการทำงานตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ผู้ร่วมงานมีภาระที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงานน้อย ทุกคนในหน่วยงานแสดงความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ต่างคนต่างมีความรู้สึกที่หน่วยงานของตนเองเปรียบเหมือน "ครอบครัวใหญ่ที่แสนสุข"

5. บรรยากาศแบบจันท์พ่อกับลูก (paternal climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานได้รับความพึงพอใจ ผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกที่ถูกบังคับมากกว่าที่จะเกิดแรงจูงใจขึ้นเอง บรรยากาศแบบนี้จึงค่อนข้างเป็นแบบปิด การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานมีมาก เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ ตลอดเวลาผู้ร่วมงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากหน่วยงานมักสนองความต้องการในระดับต่ำ นอกเหนือจากนั้นผู้ร่วมงานมักไม่นิยมคบค้าสมาคมภายในกลุ่ม ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ต้องแบกภาระที่หนัก และงานมักจะมีอุปสรรค ผู้บริหารจะคอยควบคุม ตรวจสอบและคอยแนะนำผู้ร่วมงานเสมอ เพราะต้องการผลงานที่สูงจนบางครั้งกลายเป็นว่า ผู้บริหาร คือ "คุณพ่อรู้ดีไปเสียทุกอย่าง"

6. บรรยากาศแบบปิด (closed climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงการขาดการให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานมากที่สุด การดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงานไม่ราบรื่นและขาดความก้าวหน้า ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำมาก ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้สึกที่ ต้องแบกภาระที่หนัก งานต่าง ๆ มีอุปสรรค ทุกคนมีความรู้สึกสิ้นหวัง และรู้สึกเหมือนว่าตนเอง "ถูกพันธนาการอยู่ในระบบ" ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานปานกลาง ผู้บริหารจะห่างเหินจาก ผู้ร่วมงานมาก แต่มักจะคอยกระตุ้นด้วยวาจาว่า "เราควรจะทำงานให้หนักขึ้น" แต่ก็มักจะไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะคอยสร้างผลงานให้แก่ตนเอง และขาดการจูงใจผู้ร่วมงาน อีกทั้งการมอบหมายความรับผิดชอบมักไม่ค่อยถูกต้อง ผู้ร่วมงานจะทำงานแบบ "เข้าขามเย็นขาม" เนื่องจากความสิ้นหวัง ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ถ้าเกิดขึ้นกับหน่วยงานใดควรจะต้องมีการแก้ไขโดยเร่งด่วน

Litwin และ Stringer (1968 อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2545 : 195-197) ได้แยกประเภทมิติของบรรยากาศองค์การ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การด้านนี้เป็นความรู้สึกของบุคคลหรือสมาชิกในองค์การ เกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับ การบริหารงาน การควบคุมงาน การนิเทศ เป็นความรู้สึกถึงข้อจำกัดของแต่ละสถานการณ์ในงาน ซึ่งอาจจะทำให้งานลดหรือเพิ่มความท้าทายหรือความสำเร็จได้ ความความหวังและลักษณะของโครงสร้าง จะทำให้แรงจูงใจด้านความต้องการ เพื่อความสำเร็จของบุคคลเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ การจูงใจในด้านความต้องการมีอำนาจของบุคคล จะเกิดความสำคัญในสถานการณ์ที่มีการลำดับขั้นของโครงสร้างหรือในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับในตำแหน่งหรือสถานภาพของบุคคล โดยทั่วไปแล้วโครงสร้างจะมีลักษณะเป็นทางการ มีสานการบังคับบัญชาหรือมีกฎระเบียบ แสดงให้ชัดเจน จะมีระยะห่างระหว่างบุคคล หรือระยะห่างระหว่างสังคมเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อระดับบรรยากาศองค์การด้านนี้ และจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มได้ การที่โครงสร้างขององค์การที่มีมากมายมีการควบคุม ความเคร่งครัดต่อระเบียบ และขาดความยืดหยุ่นของงาน ทำให้เกิดการไร้ประสิทธิภาพในองค์การ จะทำให้เกิดบรรยากาศเคร่งเครียด และไม่จูงใจให้บุคลากรชื่นชอบองค์การ การที่องค์การคอยชี้ทิศทางให้บุคลากร หรือมีลักษณะการทำงานแบบสั่งการ หรือมีโครงสร้างที่ค่อนข้างมาก จะมีสัมพันธกันทางบวกกับการขาดงาน และการลางาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสภาพงานขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ก็จะมีสัมพันธกันสูงขึ้น การสร้างบรรยากาศองค์การนั้นควรให้ทุกกลุ่ม ทุกระดับขององค์การ ได้มีส่วนร่วมในงานด้วย

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและมีการตัดสินใจ บุคคลที่มีความรับผิดชอบในงาน จะมีความรู้สึกกว่าบรรยากาศองค์การเป็นไปด้วยดี บุคคลที่มีแรงจูงใจในความต้องการความสำเร็จสูง จะชอบทำงานที่ให้ความรับผิดชอบเอง หรือบุคคลที่มีความรับผิดชอบมักจะทำงานที่สามารถทำงาน ด้วยความสามารถของตนเองมากกว่าที่จะรอโอกาสให้ผ่านมาถึงแม้จะมีโอกาสในการประสบผลสำเร็จเท่ากัน และมักต้องการข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของตนเอง โอกาสหรือแรงจูงใจภายในเป็นผลจากการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ จากสถานการณ์ที่บุคคลได้รับผิดชอบในงาน และรู้สึกว่ามี ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งจะทำให้บรรยากาศในด้านนี้ดีขึ้น แต่ถ้าสถานการณ์นั้นบีบบังคับว่าจะต้องมีความสำเร็จ โดยไม่ได้คำนึงถึงความรับผิดชอบของบุคคลก็จะทำให้คุณค่าของแรงจูงใจภายในของบุคคลลดลงถึงแม้ว่างานจะประสบความสำเร็จก็ตาม ดังนั้นแรงจูงใจภายในที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จนั้นจะทำให้บรรยากาศองค์การดีขึ้น ทำให้บุคคล



ที่มีความรับผิดชอบ เกิดบรรยากาศของการเป็นนายตนเองมากกว่า ที่จะเน้นถึงควมมีอิสระในการทำงาน บรรยากาศของการมีความรับผิดชอบ และส่งผลต่อพลังอำนาจได้ โดยบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้บุคคลมีความรับผิดชอบในงาน จะแสวงหาการควบคุม ซึ่งเป็นการกระตุ้นพลังอำนาจได้

3. การให้รางวัล (Reward) เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับการได้รับรางวัล เนื่องจากการปฏิบัติงานดี การได้รับความยุติธรรมจากนโยบายการพิจารณาความดีความชอบ องค์กรประกอบด้านนี้จะวัดการรับรู้เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ ในสถานการณ์ของการทำงานในองค์กร การจัดบรรยากาศการให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษเพราะเป็นสิ่งที่คนชื่นชอบมากกว่า ถ้าระบบการให้รางวัลเป็นรูปแบบที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง คำนึงถึงการปฏิบัติงานเป็นหลักและการประเมินที่ยุติธรรม จะทำให้เกิดการกระตุ้นแรงจูงใจ ด้านความสำเร็จขึ้น เพราะรางวัลที่ได้รับถือเป็นความสำเร็จของแต่ละบุคคล ทำให้ลดความกลัวที่จะล้มเหลว แต่การให้รางวัลโดยการใช้การปฏิบัติงานเป็นหลัก อาจจะไปกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ เพราะผู้ที่มีความสัมพันธ์สูงกับบุคคลอื่น จะแสวงหาสิ่งที่จะนำไปสู่ความอบอุ่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่า และหากบรรยากาศแสดงถึงการยอมรับ แต่การให้รางวัลไม่มีความชัดเจน หรือขึ้นอยู่กับปฏิบัติของผู้บริหาร ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะไม่สนใจในการยอมรับในเรื่องต่างๆ ไป เช่น ในด้านความเป็นมิตร บรรยากาศการให้รางวัลในการปฏิบัติงานจะกระตุ้นจากบรรยากาศการยอมรับมากกว่าแรงจูงใจด้านต้องการอำนาจ และการที่บุคคลได้รับการยอมรับและเห็นด้วย จะเป็นบรรยากาศที่ดีกว่าบรรยากาศการไม่ยอมรับหรือการลงโทษ

4. ความเสี่ยงของงาน (Risk) เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับความเสี่ยง หรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หรืองานที่ทำเป็นงานที่มีความเสี่ยงความท้าทายขององค์กรประกอบของบรรยากาศองค์กรด้านนี้ เป็นการวัดความรู้สึกถึงการเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงในงานและในองค์กร การคำนวณการรับความเสี่ยงในงาน หรือการตัดสินใจหาแนวทางที่ปลอดภัยที่สุดในงานมีความสำคัญในการกระตุ้นการจูงใจด้านความสำเร็จ โดยเฉพาะทัศนคติที่เกี่ยวกับความเสี่ยงในงานบุคคลที่มีบุคลิกภาพของความต้องการด้านความสำเร็จสูง จะเสนอตัวต่องานที่มีความเสี่ยงปานกลางซึ่งเป็นไปได้ว่าจะมีความสำเร็จแค่ 50 : 50 ดังนั้นเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง เช่นเดียวกับการกำหนดการจูงใจด้านความต้องการด้านความสำเร็จ ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมด้วย ในขณะที่การรับรู้ความเสี่ยงจะไม่มีผลต่อการจูงใจด้านความต้องการความสัมพันธ์และการมีอำนาจ ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของการรับความเสี่ยงหลากหลายระดับในองค์กร ส่วนการรับความเสี่ยงมีความสำคัญในงานธุรกิจ ถือเป็นความสัมพันธ์กับการจูงใจในผู้บริหารระดับสูง นักธุรกิจแบบดั้งเดิมที่อยู่ในภาวะที่ปลอดภัย

ก็มักที่นะปฏิเสธที่จะนำสิ่งใหม่ๆ หรือวิจัยเพื่อพัฒนา หรือการโฆษณาใช้ก็จะขาดการแข่งขันกับผู้อื่น ในขณะที่นักธุรกิจที่ลงทุนมากเกินไปก็อาจจะสูญเสียได้เช่นกัน ดังนั้นนักธุรกิจระดับสูงจะเป็นผู้ที่ต้องการความสำเร็จสูง และจะตั้งเป้าหมายไว้ในระดับปานกลาง และคำนวณอย่างถี่ถ้วนว่าทำอะไร จึงจะประสบความสำเร็จได้ องค์กรที่ไม่มีความเสี่ยงในงาน หรือมีงานที่ทำหาย จะทำให้ขาดแรงจูงใจในด้านความสำเร็จของงาน ที่จะส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์กรในด้านนี้ลดลงด้วย

5. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) เป็นความรู้สึกของบุคคลในองค์กรเกี่ยวกับการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี ความเป็นมิตร การชื่นชมซึ่งกันและกัน การเป็นกลุ่มสังคมที่ไม่เป็นทางการ การช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน องค์กรประกอบด้านนี้มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาการของมนุษย์เป็นอย่างมาก Rosen and D' Andrade) พบว่าความอบอุ่นและการได้รับการสนับสนุนจากบิดามารดา จะเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจ ความต้องการความสำเร็จของบุตรได้ บิดามารดาที่มีบุตรที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีมาตรฐานที่สูงกว่าบิดามารดาที่มีบุตรที่มีความต้องการความสำเร็จต่ำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนให้การแนะแนวทางต่อบุตรว่า การทำงานที่เหมาะสมสมควรจะเป็นอย่างไร การสนับสนุนส่งเสริมจะช่วยลดความวิตกกังวลในการปฏิบัติงานและสัมพันธภาพที่ดี ก็จะนำไปสู่ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จได้ การได้รับการคำนึงถึงและการสนับสนุนจะเป็นปัจจัยสำคัญของการพึงพอใจในงาน การเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ในองค์กรนั้นจะปลูกเร้าให้เกิดแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กัน เพราะสมาชิกส่วนใหญ่มักจะมีความสัมพันธ์กันอยู่แล้ว และบุคคลจะชอบบรรยากาศที่มีความอบอุ่นและการเป็นมิตร ซึ่งจะไปสู่การมีความสัมพันธ์กันในกลุ่มด้วยความอบอุ่น และการสนับสนุนเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้ปฏิบัติงานจึงกล่าวได้ว่า การเอาใจใส่ความอบอุ่นและการสนับสนุนเป็นปัจจัยสำคัญของความพึงพอใจในงาน ในผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะมุ่งสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีสัมพันธภาพกัน โดยการแสดงความเข้าใจและสนใจในตัวเขาเหล่านั้น เปรียบเหมือนบิดามารดาที่สนใจและเข้าใจในบุตรที่มีความสำเร็จสูง การที่ผู้บังคับบัญชาไม่มีการเอาใจใส่หรือให้การสนับสนุนจะเกิดผลกระทบต่อพฤติกรรมบุคคลระยะยาว ดังนั้นผู้บังคับบัญชาด้วยและควรสร้างบรรยากาศองค์กรที่มีความอบอุ่น การสนับสนุนเกื้อกูลกันจะช่วยกระตุ้น ส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเข้มแข็งอดทน แม้กับงานที่หนักวามทั้งมีทัศนคติที่ดีในการร่วมมือ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเกิดความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กร

6. มาตรฐานงาน (Performance Standards) เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน องค์กรประกอบด้านนี้จะวัดการรับรู้ถึงความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับผลของการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของบรรยากาศอื่น ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการเพื่อความสำเร็จ สิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับความสำเร็จนี้อาจจะเรียกว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานสูงจากการศึกษา พบว่า บิดามารดาที่มีความสำเร็จสูงมีแนวโน้มว่าจะตั้งมาตรฐานให้บุตรสูงกว่าบิดามารดาที่มีความสำเร็จต่ำ ทฤษฎีการจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จจะสร้างมโนภาพความสำเร็จที่มีความสัมพันธ์กับมาตรฐานสูงสุด ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงและการกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จเป็นความสัมพันธ์อย่างตรงไปตรงมา ถ้าตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงแต่อีกทางก็ยอมรับว่าเป็นบรรยากาศด้านความสัมพันธ์ เช่น ความอบอุ่น การเป็นมิตร การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การให้รางวัล และการยอมรับ แสดงว่าแต่ละคนมีความต้องการด้านความสัมพันธ์สูง เพื่อตอบสนองมาตรฐานการปฏิบัติงานตามคำสั่ง จึงเป็นไปได้ว่าถ้าบรรยากาศเน้นด้านความต้องการมีอำนาจ มาตรฐานการปฏิบัติงานจะกระตุ้นการจูงใจความต้องการ เพื่อมีอำนาจองค์การใดที่สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังไว้สูงหรือต่ำเกินไปจะส่งผลกระทบต่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคคลและก่อให้เกิดการรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกันได้

7. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการเผชิญหน้าในการแก้ไขปัญหาความคิดเห็นที่แตกต่างกัน รวมทั้งอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนั้น องค์กรประกอบด้านนี้เป็น การวัดการรับรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกันและหน่วยงานที่การแข่งขันกันภายใน ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ตึงเครียด การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่สำคัญ ในความแตกต่างและการผสมผสานในหน้าที่ขององค์การ การจัดการกับความขัดแย้ง จะเป็นเครื่องแสดงถึงความสำเร็จขององค์การ และได้เสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การเผชิญหน้า และแนะนำว่าการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยใช้วิธีการเผชิญหน้าจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด ในทฤษฎีการจูงใจนั้นการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งและนำไปสู่การปลุกเร้าทางด้านการจูงใจด้านความสำเร็จ เพราะทำให้เห็นข้อมูลที่ชัดเจนและมีความชัดเจนในมาตรฐานเพื่อนำไปสู่การจูงใจด้านความสำเร็จ ทำให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และทำให้บุคคลรับรู้ชัดเจนว่าสิ่งที่ทำไปนั้นทำได้ดีเพียงใด การอดทนต่อความขัดแย้งจะไม่นำไปสู่การกระตุ้นแรงจูงใจ เพื่อความสัมพันธ์ แต่จะนำไปสู่แรงจูงใจด้านอำนาจ การเผชิญหน้าและการยอมรับความขัดแย้ง อาจจะนำไปสู่การไม่คงที่ของความอบอุ่นความสัมพันธ์ของเพื่อน บุคคลที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ก็มักไม่ชอบความขัดแย้ง

บรรยากาศองค์การที่มีลักษณะของการเผชิญหน้ากัน และอดทนต่อความขัดแย้งจะกระตุ้นบุคคลด้านความต้องการมีอำนาจ โดยเฉพาะบุคคลที่เขารู้สึกว่าเขาปกติเป็นสมาชิกขององค์การในระยะยาวและเมื่อสถานการณ์และอิทธิพลมีความสัมพันธ์ต่อกันจึงสามารถใช้วิธีการเผชิญหน้ากันเมื่อมีการขัดแย้งขึ้น

8. ความภักดีต่อองค์การ (Identity) องค์ประกอบด้านนี้นิยมเรียกกันว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ หรือส่วนหนึ่งขององค์การ ค่านิยมของสมาชิกในองค์การและในทีมงาน ในองค์การที่เป็นทางการไม่เพียงเป็นที่ทำงานของบุคคลเท่านั้น แต่ยังมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น คุณลักษณะของแต่ละบุคคลและเป้าหมายของกลุ่มจะมีความสำคัญยิ่ง

นอกจากนี้ Litwin และ Stringer ได้ศึกษาผลการศึกษานักวิชาการหลายคนเกี่ยวกับผลความแตกต่างของข้อมูลย้อนกลับของแต่ละคนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความพึงพอใจในงาน และการยึดติดของกลุ่ม ซึ่งพบว่า การเน้นที่ความจงรักภักดีต่อกลุ่มและเป้าหมายของกลุ่มจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นลดการค้ำนึ่งถึงผลประโยชน์ส่วนตน ทำให้เกิดความไว้วางใจและมีสัมพันธ์ที่ดีขึ้น การไม่ค้ำนึ่งถึงเป้าหมายของกลุ่มนั้นจะทำให้บุคคลแยกตัว ไม่อยากทำงานให้ดี และไม่มี ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน องค์ประกอบด้านนี้มีผลโดยตรงกับการจูงใจด้านความสัมพันธ์ มีผลทางอ้อมต่อการจูงใจด้านความสำเร็จ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการจูงใจด้านอำนาจจึงมีข้อสันนิษฐานว่าบรรยากาศองค์การที่ดี ควรเน้นการมีเอกลักษณ์ขององค์การและจงรักภักดีต่อกลุ่มซึ่งมีแนวโน้มการเกิดมิตรภาพ ความอบอุ่น และการสนับสนุน การเน้นความสำคัญในการสร้างความจงรักภักดีต่อกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการจัดการจะทำให้มีการพัฒนาให้เกิดความจงรักภักดีเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มให้มากยิ่งขึ้น

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานก่อให้เกิดแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ซึ่งเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานและทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกในองค์การ และระหว่างองค์การกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

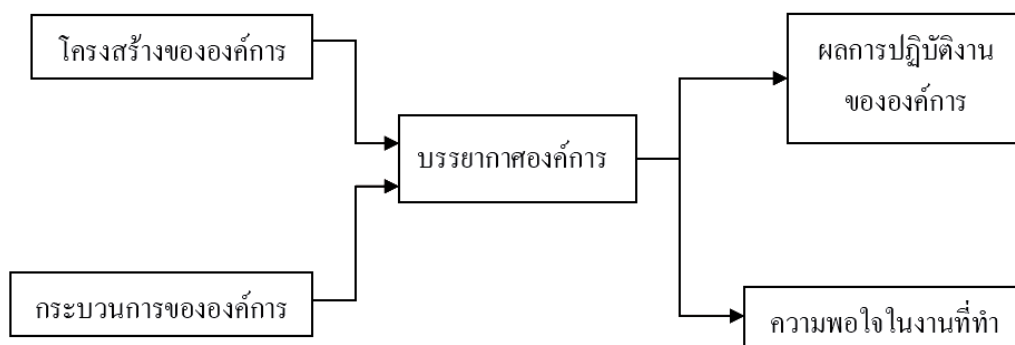
นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ แตกต่างกันไป ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2541 ข : 57-58) ได้กล่าวถึง ขอบเขตและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การในเรื่องของบรรยากาศองค์การ ไว้ว่า ภายหลังจากที่องค์การได้มีเป้าหมายต่าง ๆ เป็นที่เข้าใจแจ่มชัดแล้ว และได้มีการจัดโครงสร้างที่ประกอบด้วยหน้าที่ตำแหน่งงานต่าง ๆ แล้ว ปัญหาอีกขั้นหนึ่งที่จะติดตามมาก็คือ ในขั้นที่ตัวบุคคลได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติที่เข้ามาทำงานแต่ละตำแหน่งหน้าที่เหล่านั้น แต่ละคนได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ และงานที่มอบหมายดีหรือไม่ หรือในอีกทางหนึ่งก็คือ ในด้านที่เกี่ยวกับสภาพงานนั้น สภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีลักษณะเป็นบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ บรรยากาศในบางแห่งอาจอบอุ่นไปด้วยไมตรีจิตและการช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แต่ในหลายแห่งบรรยากาศอาจมีแต่ความเคร่งเครียด น่าเกรงกลัวหรือเต็มไปด้วยการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน หรือในบางกรณีสภาพงานอาจจะน่าตื่นเต้นมีแต่สิ่งใหม่ ๆ ที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ เรื่องของบรรยากาศองค์การนี้ บางคนอาจอาจประมาณผิดไปโดยคิดว่าคงมีผลกระทบต่อความสำเร็จและความพอใจในงานของตนไม่มากนักแต่ในความเป็นจริงหาเป็นเช่นนั้นไม่ เพราะบางครั้งสภาพแวดล้อมองค์การไม่ดี ตัวผู้ทำงานถูกกลืนเข้าไปอย่างช้า ๆ โดยไม่รู้ตัวก็ได้ และในทางตรงกันข้ามหากสภาพบรรยากาศเป็นไปโดยมีการสนับสนุนและเกื้อกูลแล้วก็อาจช่วยกระตุ้นหรือส่งเสริมให้ผู้ทำงานเกิดความคิดริเริ่ม เด็ดขาดและเข้มแข็ง อดทนแม้กับงานหนัก ๆ ก็ได้ สภาพบรรยากาศขององค์การอาจเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก และเป็นเพียงสภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป รอบตัวงานและคนผู้ปฏิบัติงานก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ทำงานแล้วก็ต้องยอมรับว่าสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของสถานที่ทำงานมีผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้ทำงานมากที่สุด บรรยากาศองค์การในปัจจุบันมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางประชาธิปไตย นิยมที่ทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมในการบริหาร

สมยศ นาวิการ (2545 : 330 – 332) ได้กล่าวถึงตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ ไว้ดังนี้ บรรยากาศขององค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การ การปฏิบัติงานขององค์การกระบวนการที่ใช้ขององค์การ ความพอใจในงานลักษณะบางอย่างขององค์การถูกเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ เช่น ประธานคนใหม่ขององค์การอาจจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศ และในที่สุดจะมีอิทธิพลต่อปัจจัย เช่น ความพยายามของพนักงานผลการปฏิบัติงานหรือความพึงพอใจ ดังแสดงในภาพประกอบ 2



## ภาพประกอบ 2 ตัวกำหนดและอิทธิพลของบรรยากาศองค์กร



ที่มา : สมยศ นาวิการ (2545 : 331)

จากภาพประกอบ 2 จะเห็นได้ว่า ตัวกำหนดบรรยากาศขององค์กร ได้แก่ โครงสร้าง และกระบวนการขององค์กร องค์กรที่มีโครงสร้างดี แบ่งหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีกระบวนการบริหารจัดการที่ดี ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานก็มีประสิทธิภาพตามมา

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กร เห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีอยู่จำนวนมาก ซึ่งจะพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ เมื่อภาวะทางเศรษฐกิจดี องค์กรที่มีความเสี่ยงภัยมากขึ้น อาจจะไม่ยอมรับได้ และความรู้สึกล้มเหลวโดยทั่วไปจะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์กร เมื่อภาวะเศรษฐกิจเลวลง งบประมาณจะถูกประหยัด และความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่น

2. แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะคิดและวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ใช้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำ โครงสร้างขององค์กร กระบวนการขององค์กร ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ความพอใจในงาน ที่ทำบรรยากาศองค์กรของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความสำคัญมาก เพราะแบบของ ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่เข้าใจว่า เป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ

3. นโยบาย นโยบายขององค์กรไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นนัยก็ตาม จะสร้างความรู้สึกระหัดใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์กร เช่น องค์กรที่มีนโยบายการเลื่อน ตำแหน่งบุคคลภายในจะมีบรรยากาศแข่งขันมากกว่าองค์กรที่ใช้บุคคลภายนอกในตำแหน่ง ระดับสูง

4. ค่านิยม ค่านิยมของผู้บริหารขององค์กรมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร เป็นอย่างมาก บริษัทที่มีค่านิยมสูงทางด้านสวัสดิการของพนักงาน มักจะให้บำนาญการรักษา



พยาบาลและผลตอบแทนอื่น ๆ สูงกว่าโดยเฉลี่ย บริษัทดังกล่าวนี้ทำให้เกิดบรรยากาศอบอุ่นและความเป็นมิตรมากกว่าองค์กรที่มีความนิยมสูงทางด้านกำไรแทนที่จะเป็นความพอใจของพนักงาน

5. โครงสร้างขององค์กร องค์กรที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจนจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่คล่องตัวและให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ ในทางตรงกันข้ามองค์กรที่ยึดถือโครงสร้างน้อยลงจะมีบรรยากาศความคล่องตัว การคิดค้นสิ่งใหม่ๆและไม่เป็นทางการมากกว่า

6. คุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศขององค์กรได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของบุคคลภายในองค์กร เช่น อายุโดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหารหญิงหรือแม้กระทั่งการไว้ผมยาวหรือการไว้ผมสั้นของผู้จัดการชายมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์กรโดยรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก

Litwin และ Stringer (1968 อ้างใน ปิยะ เกาส่อง, 2551 : 22) ได้กล่าวถึง การจำแนกบรรยากาศองค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยอันเป็นแนวทางที่มีอิทธิพลต่อองค์กร มี 7 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) มีผลต่อบรรยากาศองค์กร เช่น ขนาดขององค์กร ระบบการทำงาน โดยโครงสร้างมีผลกระทบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน ดังนั้นผู้บริหาร กรรมการ ประธานกรรมการผู้มีอำนาจ จะต้องปรับรูปแบบโครงสร้างให้เรียบร้อย ลื่นไหลต่อกระบวนการดำเนินงาน

2. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) ควรให้ความสำคัญทางด้าน การส่งเสริมสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้เกิดความอบอุ่นในองค์กร เพื่อจะช่วยลดความกังวลที่เกี่ยวกับงานลงได้ การให้ความสำคัญกับความช่วยเหลือ ย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงแน่ใจได้ว่า ความต้องการของบุคลากรในองค์กรคือบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและการสนับสนุน ส่วนการลงโทษที่ใช้กันอยู่นั้นไม่ใช่วิธีที่ดี

3. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นธรรมชาติของความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลแตกต่างกันหรือภายในองค์กรที่มีหน่วยงานแข่งขันกัน องค์กรจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ทุกฝ่ายพอใจยอมรับด้วยเหตุผล

4. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) เป็นปัจจัยที่ใช้วัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้ด้านความท้าทายของงาน และความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ปัจจัยทางด้านความท้าทายจะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาในเรื่องแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพนักงาน แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะถูกรักษาไว้ในบรรยากาศที่ขอมให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานสูง การเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคลนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมาก มีผลทำให้ความจงรักภักดี ความคล่องตัวของกลุ่ม และการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงขึ้น

5. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment Approval and Disapproval) เป็นปัจจัยวัดการรับรู้และให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ของการทำงานภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญต่อการให้รางวัลแทนที่จะใช้วิธีลงโทษ ย่อมจะเป็นวิธีที่ถูกต้องกว่า เพราะจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานให้มีความสนใจด้านความสำเร็จ และรู้สึกผูกพัน และจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของพวกเขาได้ การให้รางวัลเท่ากับเป็นการแสดงให้เห็นว่า ยอมรับและเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ตรงกันข้าม การลงโทษเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับ

6. มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standards and Expectations) เป็นปัจจัยวัดความรู้สึกและการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร ทฤษฎีที่ว่าด้วยแรงจูงใจทางความสำเร็จทั้งหลายนั้น ล้วนแต่ถูกสร้างขึ้นจากความคิดเห็นในเรื่องความสำเร็จที่สัมพันธ์กับมาตรฐานและอาจจะคาดหวังได้ว่า ระดับของมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยพนักงานจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางความสำเร็จของพวกเขาด้วย

7. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง (Risk and risk taking) บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ชอบที่จะยอมรับความเสี่ยงปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรที่ยอมให้มีการยอมรับความเสี่ยงปานกลางนั้น จะเป็นสิ่งกระตุ้นความต้องการทางความสำเร็จของพนักงานได้ ในขณะที่บรรยากาศที่ให้ความสำคัญแนวทางการป้องกันตัวเองในการตัดสินใจแล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดความไม่สมหวังและความอ่อนแอของความต้องการทางความสำเร็จได้

Lawler และคณะ (1979 : 151 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540 : 279-280) ได้ศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร 4 ประการ คือ

1. ลักษณะโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ ความกว้างของการบังคับบัญชา ขนาดขององค์กร จำนวนระดับต่าง ๆ ในองค์กร ตั้งแต่ระดับต่ำสุดถึงสูงสุด
2. กระบวนการที่ใช้ในองค์กร เช่น ความถี่ของการพิจารณาทบทวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ความระมัดระวัง ความตั้งใจ การทบทวนการปฏิบัติ และการให้สิ่งชดเชย ระดับความเป็นเอกเทศทางวิชาชีพ การมอบหมายงานทั่วไป เปรียบเทียบกับการมอบหมายงานเฉพาะอย่าง การสนับสนุนเจ้าหน้าที่จากผู้บริหาร
3. การปฏิบัติงานภายในองค์กร ได้แก่ การยึดมั่นตามตารางเวลา ค่าใช้จ่าย และความสำเร็จในการทำงาน

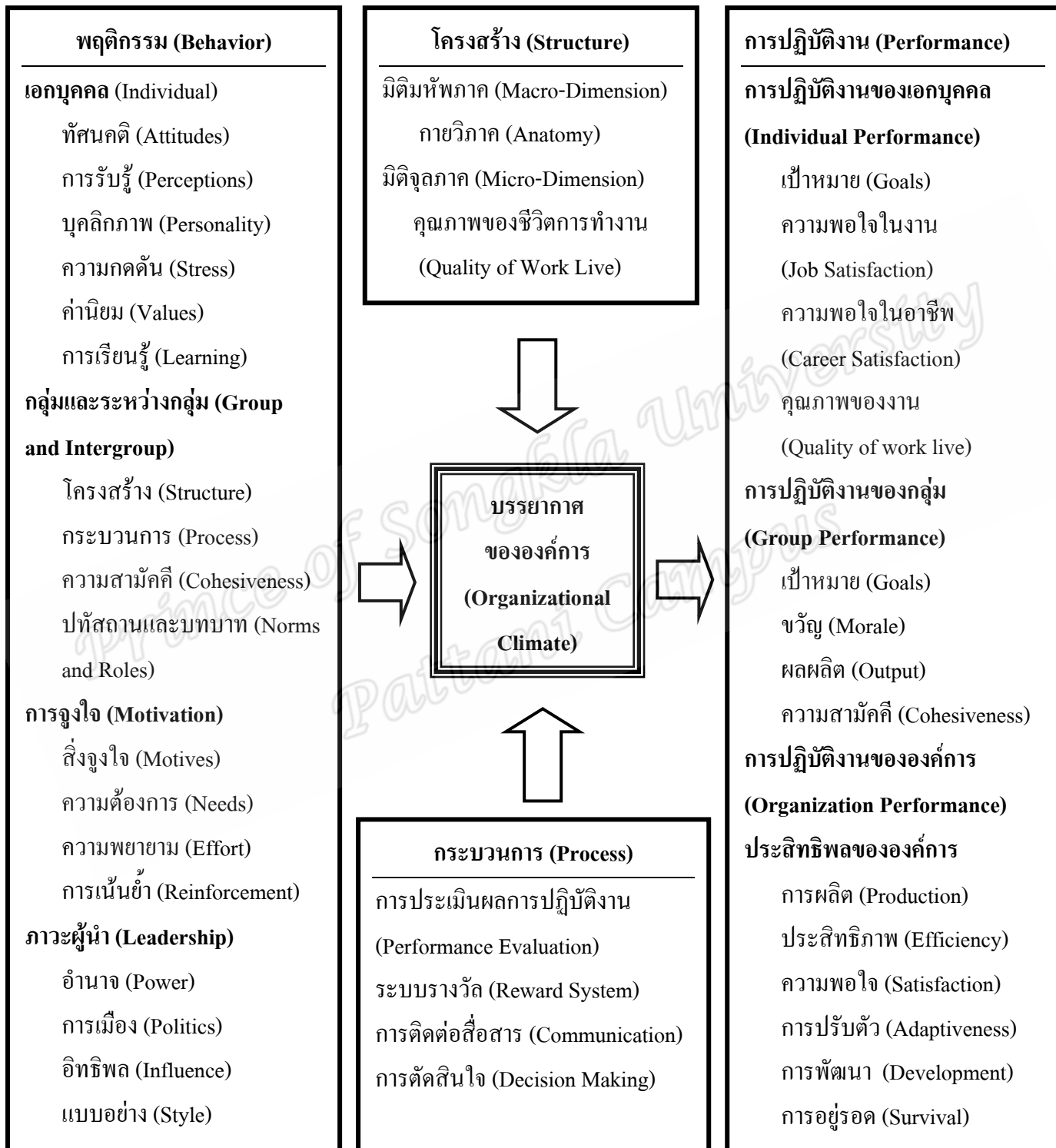
4. ความพอใจงาน ได้แก่ ทศนคติเกี่ยวกับความมั่นคงของงาน ความพอใจทางสังคม ความมีชื่อเสียง ความเป็นตัวของตัวเองในการปฏิบัติงาน การได้รับจากการปฏิบัติและค่าจ้าง การเกี่ยวข้องกันระหว่างกันของบรรยากาศสมิติต่าง ๆ จะมีมีผลกระทบต่อการจูงใจ ในองค์กร จะมีการสัมพันธ์บรรยากาศขององค์กรกับความต้องการทางด้านความสำเร็จ ความต้องการทางด้านความผูกพันและความต้องการในเรื่องของการใช้อำนาจ ผู้บริหารจะสนองความพอใจในการทำงานได้ดีกว่า ในกรณีที่มีความต้องการทางด้านความสำเร็จ ถ้าหากว่าต้องการจะพัฒนาความสัมพันธ์ทางการสนับสนุนและความอบอุ่น แล้วเขามีความต้องการที่จะเข้าไปผูกพันกับบุคคลอื่น และถ้าหากว่ามีความปรารถนาที่จะควบคุมแนวทางของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เขาจะมีความต้องการทางด้านอำนาจ

#### ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับปัจจัยอื่นๆ

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับปัจจัยอื่น ๆ แตกต่างกันไป ดังนี้

กรณี กิรีติบุตร (2529 : 121-122) ยังได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร (Organization Climate) กับการปฏิบัติงานขององค์กรในแง่ของประสิทธิผล โดยจำลองออกมาเป็นรูปลักษณะได้ ดังแสดงในภาพประกอบ 3

ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม, โครงสร้าง, กระบวนการ, บรรยากาศองค์การ และการปฏิบัติงาน

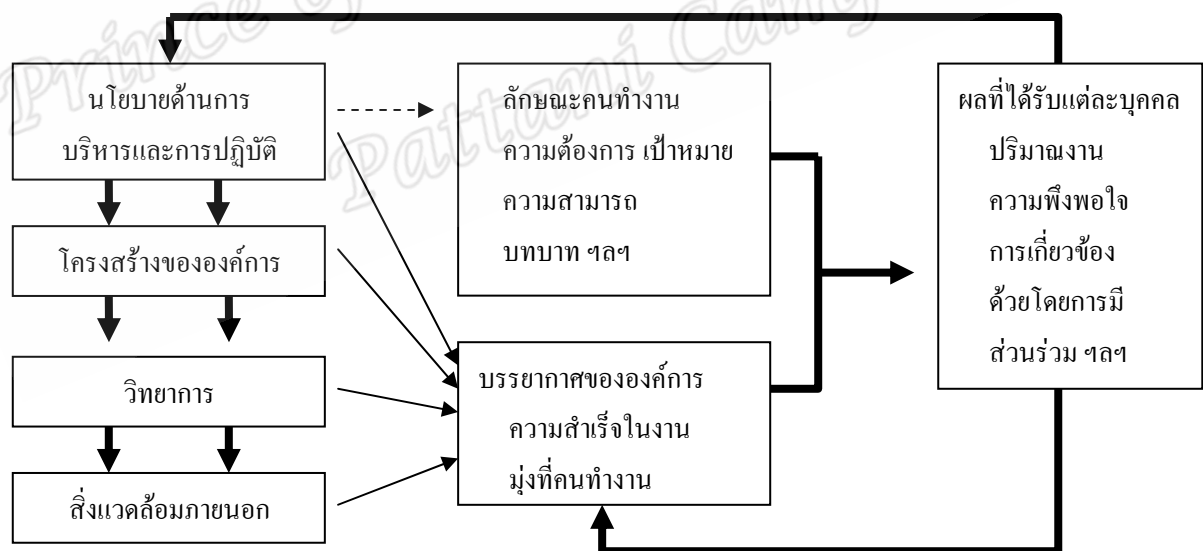


ที่มา : Gibson, Ivancevich, และ Donnelly (1979 : 525, อ้างถึงใน กรณี กীরติบุตร, 2529 : 122)

ซึ่งจากภาพประกอบ 3 จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของคนในองค์กร โครงสร้างขององค์กรและกระบวนการขององค์กรไม่ใช่เรื่องที่เป็นอิสระต่อกัน แต่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและมีปฏิริยาต่อกัน ซึ่งเป็นผลให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “บรรยากาศองค์กร” หรือสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร ซึ่งอิทธิพลดังกล่าวมีอิทธิพลเหนือมิตินิยมของบุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด ดังนั้นบรรยากาศที่แตกต่างกันย่อมมีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจที่แตกต่างกันต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และเมื่อตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นตัวแปรในพฤติกรรม โครงสร้างหรือกระบวนการ บรรยากาศองค์กรก็จะถูกกระทบกระเทือน โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจมีผลในทางบวกหรือทางลบต่อบรรยากาศ ซึ่งโยงไปมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานคือประสิทธิผลขององค์กรด้วยเช่นกัน

อรุณ รักรธรรม (2536 : 113) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรว่า บรรยากาศขององค์กรเราจะต้องคำนึง วิทยาการ สิ่งแวดล้อมภายนอกและนโยบายในการบริหาร ตลอดจนการปฏิบัติที่มีอิทธิพลอันสำคัญต่อบรรยากาศ ดังแสดงในภาพประกอบ 4

ภาพประกอบ 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับปัจจัยอื่นๆ



ที่มา : อรุณ รักรธรรม (2536 : 113)

จากภาพประกอบ 4 จะเห็นว่า ผลผลิตที่แต่ละบุคคลจะได้รับย่อมขึ้นอยู่กับ

1. นโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติขององค์กร
2. โครงสร้างขององค์กร

### 3. วิทยาการ

#### 4. สิ่งแวดล้อมภายนอก

ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อลักษณะของการทำงานของสมาชิกในองค์การ ในด้านความต้องการและเป้าหมาย ความสามารถและบทบาทของแต่ละคน นอกจากนี้ยังจะต้องคำนึงถึงบรรยากาศขององค์การในด้านความสำเร็จของงาน ความสนใจต่อมนุษย์ในองค์การ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ย่อมมีผลกระทบต่อผลที่จะได้รับของแต่ละคนในการทำงาน เช่น ปริมาณงาน ความพึงพอใจ และการเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เป็นต้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ 4 ประการ ได้แก่ โครงสร้าง วิทยาการ สิ่งแวดล้อมจากภายนอก หรือนโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติก็ตาม จะอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. ในด้านโครงสร้างขององค์การ ย่อมจะกล่าวได้ว่าเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การได้อย่างชัดเจน เช่น ยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากขึ้นเท่าใด ย่อมจะเป็นการปิดขาดการยืดหยุ่น บรรยากาศจึงเครียดจึงตามมา

ส่วนโครงสร้างอย่างอื่นที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ ก็คือขนาดขององค์การและตำแหน่งของบุคคลในสายการบังคับบัญชา เชื่อว่าองค์การขนาดเล็กกว่าคนที่อยู่ในองค์การประเภทนี้ น่าจะเชื่อได้ว่าจะมีการติดต่อกันในลักษณะเปิดเผย มีความไวเนื้อเชื่อใจระหว่างกันและมีบรรยากาศการขึ้นต่อกันและกันมากกว่าในองค์การขนาดใหญ่ (หรือที่มีลักษณะระบบราชการ หรือ Bureaucracy) จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว

2. วิทยาการต่างๆ ที่ใช้ในองค์การ ย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศขององค์การโดยทั่วไป

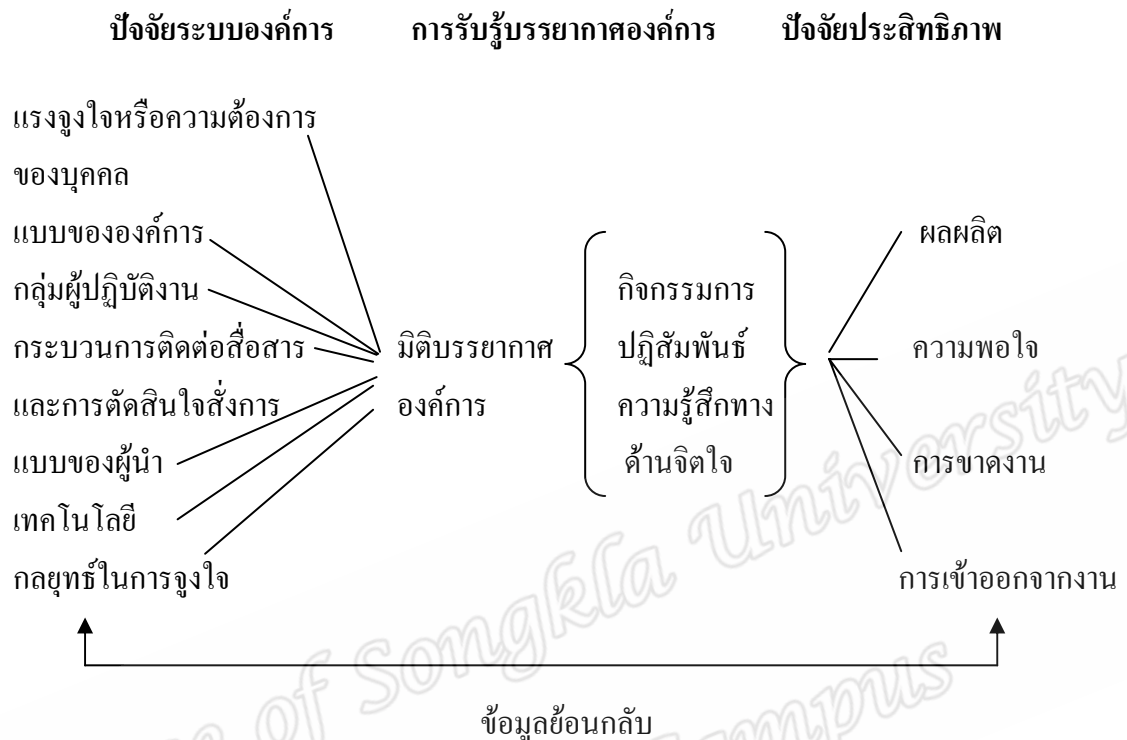
3. สิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์การ บางครั้งย่อมมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การเช่นกัน เช่น สภาพทางเศรษฐกิจตกต่ำอาจจะเป็นแรงดึงให้องค์การต้องไล่คนออกจากงาน

4. นโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร ย่อมจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์การ

สมยศ นาวิการ (2545 : 34-35) กล่าวถึง บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การและเป็นสื่อกลางระหว่างปัจจัยด้านระบบองค์การกับปัจจัยทางด้านประสิทธิภาพขององค์การ อันได้แก่ ผลผลิต ความพอใจ การขาดงาน และการเข้าออกจากงาน ดังแสดงในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระบบองค์การ การรับรู้บรรยากาศองค์การ และปัจจัยประสิทธิภาพ



ที่มา : สมยศ นาวิกาน (2545 : 198)

จากภาพประกอบ 5 จะเห็นว่า รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระบบองค์การ การรับรู้บรรยากาศองค์การและปัจจัยประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และเป็นสื่อกลางระหว่างปัจจัยด้านระบบองค์การกับปัจจัยทางด้านประสิทธิภาพขององค์การต่อไป

### พื้นที่ระดับความปลอดภัยใน 3 จังหวัดชายแดนใต้

ตั้งแต่ 4 มกราคม 2547 ที่เกิดเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ ก็มีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้คนในพื้นที่มีความหวาดระแวงกัน ไม่ว่าจะเป็นต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐ และชาวบ้านด้วยกัน ในสมัยที่ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีจึงออกนโยบายในการจัดแบ่ง โชนพื้นที่ของ 3 จังหวัดชายแดนใต้เป็น 3 สี โดยแบ่งระดับความปลอดภัยในพื้นที่จากการสำรวจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อสะดวกในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

การแบ่งพื้นที่สำหรับพิจารณาใช้มาตรการที่เหมาะสมเข้าดำเนินการ แบ่งเป็น 3 สี (ศูนย์ปฏิบัติการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนหน้า, 2548 : 46) ดังนี้

1. พื้นที่สีแดง หมายถึง พื้นที่ที่มีสถานการณ์รุนแรง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของกลุ่มผู้ก่อความไม่สงบอย่างชัดเจน ประชาชนถูกข่มขู่หรือเป็นแนวร่วมไม่ให้ความร่วมมือกับทางราชการในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ
2. พื้นที่สีเหลือง หมายถึง พื้นที่ที่มีสถานการณ์รุนแรงน้อยกว่า มีความเคลื่อนไหวของกลุ่มผู้ก่อความไม่สงบน้อย ประชาชนบางส่วนยังให้ความร่วมมือกับทางราชการ แม้ว่าจะถูกข่มขู่จากผู้ก่อความไม่สงบก็ตาม
3. พื้นที่สีเขียว หมายถึง พื้นที่ที่มีความปลอดภัยไม่มีอิทธิพลหรือแนวร่วมของกลุ่มผู้ก่อความไม่สงบ

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประจักษ์สิน บึงมูม (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า 1) บรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีเพียง 2 ด้านที่บรรยากาศองค์การมีมาก ได้แก่ ด้านมิติขวัญและมิติมิตรสัมพันธ์ ส่วนด้านอื่นๆ มีน้อย 2) โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมีบรรยากาศองค์การด้านมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

วรรณมา ประทุมโทน (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์การและสุขภาพองค์การของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า วิทยาลัยพยาบาลที่มีที่ตั้งต่างกันของวิทยาลัยพยาบาลแตกต่างกัน มีบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ขุนทอง จริตพันธ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ดาราวพร ครุฑคำรพ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การของ มหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า 1) พฤติกรรมผู้ร่วมงาน มติการไม่ให้ความร่วมมือ มติภาวะที่เป็น อุปสรรคขัดขวาง และมิติตามสนทนสนม อยู่ในระดับน้อย ส่วนมติขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับ มาก 2) พฤติกรรมผู้บริหาร มิติตามความห่างเหิน มติการให้ความร่วมมือและมติการให้ความเอาใจใส่ อยู่ในระดับน้อย ส่วนมิติมุ่งเน้นที่งาน อยู่ในระดับมาก

พูนศิริ อุบลเลิศ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การตาม การรับรู้ของพยาบาลประจำการ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลกาฬสินธุ์ พบว่า บรรยากาศ องค์การตามรับรู้ของพยาบาลประจำการ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลกาฬสินธุ์ พบว่าในด้าน พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน มติที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ มติขวัญ รongลงมา คือ มติมิตรสัมพันธ์ มติอุปสรรค และมติขาดความสามัคคี ตามลำดับ ในด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร มติที่มีคะแนน เฉลี่ยสูงสุด คือ มติกรุณาปราณี รongลงมามติเป็นแบบอย่าง มิติมุ่งผลงานและมติห่างเหิน ตามลำดับ

ธงชัย วิโรจนภา (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การของ สถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูง ผลการวิจัยพบว่า มติบรรยากาศองค์การของส่วนสนับสนุน และส่วนปฏิบัติการทั้ง 8 มติ คือ มติขาดความสามัคคี มติอุปสรรค มติขวัญ มติมิตรสัมพันธ์ มติ ห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มติเป็นแบบอย่างและมติกรุณาปราณี เกือบทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง

ธรรมสงฆ์ บัวสาย (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของข้าราชการครูที่มี ต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีทักษะต่อ บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายมิติแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรองทิพย์ ทองธรรมชาติ (2549 : บทคัดย่อ) บรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกัน 5 ด้าน คือ ด้านขวัญ ด้านห่างเหิน ด้านมุ่งผลงาน ด้านกรุณาปราณี และด้านเป็นแบบอย่าง ส่วนอีก 3 ด้าน คือ ด้านอุปสรรค ด้านมิตรสัมพันธ์ และด้านขาดความสามัคคี ไม่แตกต่างกัน

อุไรวรรณ จิตทวี (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การของ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เปิดสอนช่วงชั้น 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับของบรรยากาศองค์การตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ปฏิบัติการสอนสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เปิดสอนช่วงชั้น 3-4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ

เขต 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านมิติเป็นแบบอย่าง อยู่ในระดับสูงสุด และมิติขาดความสามัคคีอยู่ในระดับต่ำสุด ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอนที่มีต่อบรรยากาศองค์การจำแนกตามตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษาโดยภาพรวม พบว่า ตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

อนเนก ผ่องแผ้ว (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มิติขาดความสามัคคี มิติคุณาปราณี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โรงเรียนขนาดเล็กมีมิติขาดความสามัคคีน้อยกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โรงเรียนขนาดกลางมีมิติอุปสรรคน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โรงเรียนขนาดเล็ก มีมิติคุณาปราณีสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลัดดา ภูหัดทำ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 1 จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 1 จำแนกตามเพศและช่วงชั้นการสอน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พฤติกรรมครูผู้สอนและผู้บริหารสูงสุด ได้แก่ ด้านมิติคุณาปราณีและด้านอุปสรรค พฤติกรรมต่ำสุด ได้แก่ ด้านมิติเป็นแบบอย่าง

ศศิณดา กาวิตา (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มิติขาดความสามัคคี มิติขวัญ มิติห่างเหิน มิติมุ่งงาน และมิติเป็นแบบอย่างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $<.05$ )

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมา เป็นตัวชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กรมีผลกระทบต่อบรรยากาศและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลภายในองค์กร การจัดบรรยากาศในองค์กรให้เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานนั้น มีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น