

## แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “บรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโรงพยาบาลตำรวจ” ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
- 2.3 งานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
- 2.4 งานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
- 2.5 งานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ
- 2.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

องค์การเป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้กับสมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและลักษณะขององค์การ ยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งนำเข้า (input) ซึ่งประกอบด้วยวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ แรงงาน ทุน ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ฯลฯ ไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation process) ซึ่งก็คือวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเพื่อให้สิ่งนำเข้า (input) ไปสู่สิ่งส่งออก (output) ที่พึงประสงค์ และสิ่งส่งออก (output) ดังกล่าว ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (products) หรือการบริการต่าง ๆ (services) ขององค์การนั่นเอง (พยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 4-5)

ธงชัย สันติวงศ์ (2541 : 1) ได้ให้ความหมายขององค์การว่าหมายถึง หน่วยงานสังคมที่รู้จักและมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมกับการมีขอบเขตที่สามารถแยกชัดเป็นเอกเทศได้ โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งที่จะให้บรรลุในเป้าหมายหรือชุดของเป้าหมายร่วมกัน

บรรยง โดจินดา (2542 : 20) ได้รวบรวมความหมายขององค์การจากตำราต่าง ๆ แล้ว สรุปได้ว่า

1. เป็นกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
2. มีการรวมตัวกัน เข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน และร่วมกันทำงานในลักษณะกลุ่มที่มี การรวบรวมทรัพยากรและความพยายามของทุกฝ่ายมาดำเนินการร่วมกัน
3. โดยมุ่งที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงผลสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น ซึ่งไม่อาจ ทำให้สำเร็จลงได้ด้วยการกระทำโดยลำพังหรือโดยอิสระ

ส่วนประกอบสำคัญขององค์การจะประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

1. การรู้จักและประสานงานกัน (Consciously Coordinated)
2. มีลักษณะเป็นหน่วยทางสังคม (Social Entity)
3. มีลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด (Identifiable Boundary)
4. มีความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuing Bond)

องค์การมีภาพลักษณ์ที่แตกต่างกันไปสุดแต่จะมองกัน แต่โดยทั่วไปแล้วองค์การ จะมีลักษณะเป็นหน่วยงานที่มีชีวิตคล้ายกับมนุษย์หรือสิ่งมีชีวิตโดยทั่วไป นั่นคือจะมีตัวตน มีส่วนประกอบทั้งส่วนที่มองเห็นได้ และมองไม่เห็น มีจิตใจหรือความรู้สึก (อันเป็นส่วน ที่เกิดมาจากคนที่เป็นมนุษย์ที่เข้าไปทำงานอยู่รวมกันที่สะท้อนออกมา) มีการเคลื่อนไหว ด้วยกิจกรรมที่มีการรับเข้ามาในระบบขององค์การและที่ส่งออกไปภายนอกคล้ายกับการรับ ประทานอาหารเข้าไปและที่มีการถ่ายเทออกมารวมทั้งมีการเติบโตและแก่เจ็บตายด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2541 : 8) ไม่มีองค์การใดที่จะอยู่ได้อย่างมั่นคงตลอดไป สมาชิกแต่ละคนจะต้อง เกี่ยวข้องกับ สิ่งแวดล้อมทุก ๆ คน แต่ละคนในองค์การจะมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องกับ องค์การอื่นและบุคคลอื่น ๆ ในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน เช่น ลูกค้า นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน (Litwin, 1983 อ้างใน อำพัน ไชยทองศรี, 2530 : 18) นั่นคือพนักงานไม่ได้ทำงานอยู่ ภายใต้วางเปล่า เมื่อเขามาทำงานจะต้องมีความเข้าใจมาก่อนว่า เขาคือใคร เขาสมควร ที่จะได้รับอะไร และเขามีความสามารถที่จะทำอะไรได้ ความเข้าใจที่มีมาก่อนเหล่านี้ประกอบ กับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น แบบของความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ความ ไม่ยืดหยุ่นของโครงสร้างขององค์การ และความคิดเห็นของกลุ่มงานจะเป็นตัวกำหนดว่าเขาจะมี ทัศนะเกี่ยวกับงานและสภาพแวดล้อมของเขาอย่างไรบ้าง การปฏิบัติงานของพนักงานไม่เพียง แต่จะขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มองเห็นได้เท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความรู้สึกที่เกิด จากความนึกคิดเอาเองของเขาเกี่ยวกับบรรยากาศที่เขากำลังทำงานอยู่ด้วย (สมยศ นาวิกการ และผุสดี รุมาคม, 2520 : 595)

การพิจารณาถึงบทบาทของสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การและ ประสิทธิภาพของงาน ย่อมจะไม่สมบูรณ์ถ้าหากไม่ได้คำนึงถึงลักษณะธรรมชาติของสิ่งแวดล้อม ภายใต้องค์การ หรือบรรยากาศขององค์การ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535 : 541) บรรยากาศขององค์การเป็นคำที่มีความหมายกว้าง หมายถึงรวมถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่สัมพันธ์ใน

สภาพแวดล้อม ในการทำงานองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ได้แก่ การควบคุมบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน ระบบการให้คุณให้โทษ และอื่น ๆ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้จะเป็นตัววัดว่าบรรยากาศในหน่วยงานเหมาะสมชวนให้ทำงานเพียงใด และบรรยากาศขององค์การนี้เอง จะเป็นตัวกำหนดให้หน่วยงานหนึ่งแตกต่างไปจากอีกหน่วยงานหนึ่ง (สมยศ นาวีการ. 2520 : 448)

### 2.1.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศภายในองค์การ (Organizational Climate) หรือในบางแห่งเรียกว่า “บุคลิกภาพขององค์การ” (Organizational Personality) นี้หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นมาเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลในองค์การเกิดการรับรู้ในสภาพรวมทั้งทั้งทางตรงและทางอ้อม.... และการรับรู้อันเกิดจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานออกมา ( นิภา แก้วศรีงาม. 2532 : 192)

กิบสัน (Gibson. 1937 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 9) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานรับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศองค์การจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน

ทาจิอูรี และลิตวิน (Tagiuri and Litwin. 1968 อ้างใน ศิริวรรณ กิติเวชกุล. 2539 : 14) เห็นว่าบรรยากาศองค์การ คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การเรียนรู้และมีประสบการณ์ รวมทั้งมี อิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

กิลเมอร์ (Gilmer. 1971 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 10) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การ คือ ลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การ

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg. 1980 อ้างใน ศิริวรรณ กิติเวชกุล. 2539 : 12) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การอันมีลักษณะ ดังนี้

1. บรรยายถึงสภาพขององค์การ
2. เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
3. จะต้องคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
4. จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

ไฮแมน สกอต และคอนเนอร์ (Haiman, Scott and Connor. 1985 อ้างใน กนกวรรณ ร่วมไทย. 2530 : 16) ได้ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การ คือ บรรยากาศ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยเชื่อว่าสามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้ โดยหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์การและ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

เดสเลอร์ (Dessler อ้างใน สมยศ นาวิกาน และผู้สตี รุมาคม, 2520 : 596) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การว่าเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อประเภทขององค์การที่เขากำลังทำงานอยู่ และ “ความรู้สึก” ของเขาที่มีต่อองค์การ ในรูปของมิติ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสำคัญ

สตีเยร์ส (Steers อ้างใน ภรณ์ มหามนต์. 2529 : 27) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง ทัศนคติ (attitudes) ค่านิยม (values) ปทัสถาน (norms) และความรู้สึก (feeling) ของพนักงานเกี่ยวกับองค์การ

แนสซ์ (Nash อ้างใน อำพัน ไชยทองศรี. 2530 : 19) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง การรับรู้ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย โครงสร้าง และระบบงาน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานในองค์การ

สมยศ นาวิกาน และผู้สตี รุมาคม (2520 : 596) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่าเป็นกลุ่มของคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานทำอยู่ ซึ่งพนักงานจะรับรู้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม และบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน

อรุณ รักธรรม (2524 : 31) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่าเป็นจุดของ ค่านิยม ทัศนคติ และขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีทางที่คนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในองค์การ

เทพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ (2540 : 278-279) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงาน หรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ แต่อย่างไรก็ตามตัวแปรของบรรยากาศขององค์การนี้จะมีผลกระทบแตกต่างกันสุดแท้แต่กับผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นอย่างไร แตกต่างอย่างไรด้วย

จากคำนิยามของนักวิชาการต่าง ๆ พอจะสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การ คือ การรับรู้หรือความเข้าใจที่สมาชิกในองค์การมีต่อองค์การที่เขาทำงานอยู่ ซึ่งการรับรู้นั้นมีต่อลักษณะต่าง ๆ คือ โครงสร้างขององค์การ เป้าหมายขององค์การ พฤติกรรมการบริหาร เช่น การให้ผลตอบแทนหรือการลงโทษต่อผู้ปฏิบัติงาน ความมั่นคงในองค์การ การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนถึงการยอมรับในองค์การ ซึ่งบรรยากาศขององค์การนี้จะทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างกับอีกองค์การหนึ่ง

แต่อย่างไรก็ตามบรรยากาศขององค์การเป็นเพียงแต่การรับรู้หรือภาพที่มอง องค์การจากสายตาผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น อาจจะใช่หรือไม่ใช่ภาพที่แท้จริงขององค์การก็ได้ เพราะบุคคลแต่ละคนจะมีค่านิยม ความต้องการ และบุคลิกของเขาเองซึ่งความเข้าใจหรือการรับรู้เหล่านี้จะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเขา (สมยศ นาวิการ. 2521 : 71)

### 2.1.2 ความสำคัญของบรรยากาศขององค์การ

เนื่องจากบรรยากาศขององค์การเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของสมาชิกภายในองค์การ การศึกษาขององค์การในแง่มุมต่าง ๆ จึงต้องให้ความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ เพราะบรรยากาศขององค์การไม่ได้หมายถึงเพียงว่าเป็นอุณหภูมิหรือภูมิอากาศที่ส่งผลต่อร่างกายเท่านั้น แต่จะหมายครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อจิตใจของบุคคลด้วย ซึ่งบรรยากาศในองค์การนี้จะมีส่วนสำคัญต่อผลิตผลและประสิทธิภาพขององค์การเป็นอย่างมาก เพราะถ้าองค์การใดมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้สมาชิกขององค์การทำงานได้อย่างเต็มที่ อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์การ แต่ในทางตรงกันข้าม หากบรรยากาศขององค์การไม่ดี ย่อมจะเป็นสิ่งบั่นทอนความสามารถของสมาชิกไม่จูงใจให้สมาชิกขององค์การตั้งใจทำงานเท่าที่ควร เป็นเหตุให้งานล่าช้าหรือเสียหายได้ (นิภา แก้วศรีงาม. 2532 : 192)

เฮลรีเจล และสโลคัม (Hellriegel and Slocum. 1974 อ้างใน ศิริวรรณ กิติเวชกุล. 2539 : 18) เห็นว่านักบริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ เพราะบรรยากาศขององค์การจะช่วยให้นักบริหารวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้ หากมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่เสนอความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ก็จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะบรรลุเป้าหมายขององค์การได้เร็วขึ้น

คอล์บ รูบิน และแมคอินไทร์ (Kolb, Rubin and Mc Intyre. 1979 อ้างใน นางเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 11) ชี้ว่า แนวความคิดเรื่องบรรยากาศขององค์การจะช่วยให้

1. เข้าใจถึงผลกระทบต่อนหน้าที่ต่าง ๆ ของคนในองค์การ ทั้งความสามารถในการผลิตและความผูกพันต่อองค์การ

2. บรรยากาศองค์การจะช่วยให้การศึกษาระบบการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รูปแบบต่าง ๆ ของการบริหารที่มีต่อคน พฤติกรรมองค์การและสุขภาพองค์การ

สตีเยร์ส และพอร์เตอร์ (Steers and Porter. 1979 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 11) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะบรรยากาศองค์การจะมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg. 1980 อ้างใน กนกวรรณ ร่วมไทย. 2530 : 20) ชี้ว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ เพราะช่วยวางรูปแบบ ความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้มีทัศนคติ ที่ดีต่อองค์การและความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ นอกจากนี้ยังเห็นว่าหากต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่จะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศ องค์การ เพราะบรรยากาศองค์การถูกส่งสมจากความเป็นมา วัฒนธรรม กลยุทธ์ขององค์การ ตั้งแต่อดีต

ลิตวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer อ้างใน ธงชัย วงศ์สุวรรณ. 2528 : 135) เชื่อว่าแง่มุมต่าง ๆ ขององค์การไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สามารถศึกษา ได้ด้วยแบบความคิดที่ว่าด้วยบรรยากาศองค์การ ซึ่งสมาชิกสามารถหยั่งรู้ รู้สึกหรือมีมโนภาพ ได้ว่า องค์การของตนมีบรรยากาศนำทำงานหรือไม่อย่างไร

สมยศ นาวีการ และสุวรรณา ทองประดิษฐ์ (2525 : 126) เห็นว่าบรรยากาศ องค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะว่าบรรยากาศบางอย่างทำให้เกิดผลดีกว่า ผู้บริหาร สามารถมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การหรือหน่วยงานของพวกเขาได้ และความเหมาะสม ระหว่างบุคคลและองค์การมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและความพอใจของเขาได้

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อสมาชิกขององค์การ ทุกระดับ เพราะบรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการมีส่วนกำหนดพฤติกรรมของ สมาชิกทุกคนในองค์การ ความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับบรรยากาศของ องค์การซึ่งมีส่วนในการสนับสนุนอย่างสำคัญที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังคำกล่าวของ นิภา แก้วศรีงาม (2532 : 191) ว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล ขึ้นอยู่กับบรรยากาศภายในองค์การ ในขณะที่เดียวกันบรรยากาศภายในองค์การจะเป็นสิ่งที่ชี้ ให้เห็นว่าองค์การนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่

### 2.1.3 รูปแบบของบรรยากาศองค์การ

ลิเกิร์ต (Likert. 1961 อ้างใน ศิริวรรณ กิติเวชกุล. 2539 : 20) มององค์การ ในเชิงระบบทั้งระบบและให้แบ่งรูปแบบบรรยากาศองค์การ ออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritarian) ผู้บริหารให้ความพึงพอใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงานน้อยมาก การจงใจให้ทำงานเป็นไปโดยการบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานกลัว การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว คือ จากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติการ อำนาจการตัดสินใจต่าง ๆ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุด

2. รูปแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benovolent Authoritarian) ผู้บริหารแสดงท่าทีไว้วางใจและจริงใจต่อผู้ปฏิบัติการ จงใจให้ปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัล หรือบังคับบ้าง บางครั้งผู้ปฏิบัติการสามารถติดต่อสื่อสารถึงผู้บริหารได้บ้าง และมีอำนาจตัดสินใจในระดับหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้เท่านั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การ

3. รูปแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหาร วางนโยบายขององค์การไว้กว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางการทำงาน ให้ความไว้วางใจและจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนขอคำแนะนำหรือปรึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางสมบูรณ์ ใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ยังคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

4. รูปแบบมีส่วนร่วม (Participative Group) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีการติดต่อสื่อสารทั้งจากผู้บริหารถึงผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานถึงผู้บริหาร และระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน จงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำงาน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกันในกลุ่ม

ตามความคิดเห็นของลิแกร์ต บรรยากาศองค์การที่ดีที่สุด คือ บรรยากาศองค์การในรูปแบบที่ 4

ลิตวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968 อ้างใน ศิริวรรณ กิติเวชกุล, 2539 : 21) ได้เสนอรูปแบบของบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบเช่นกัน คือ

1. บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) ซึ่งรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด รูปแบบบรรยากาศเช่นนี้จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในงานต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิตลดลง และมีทัศนคติไม่ดีต่อกลุ่มคนในองค์การ

2. บรรยากาศแบบเน้นความเป็นกันเอง (Affiliative Climate) ผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิดสนิทสนม และมีความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อกัน มีความพึงพอใจในงานสูง แต่ความคิดริเริ่มอยู่ในระดับปานกลาง

3. บรรยากาศที่มุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Climate) ถือเอาเป้าหมายขององค์การเป็นหลักสำคัญ ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลผลิต ความพึงพอใจในการทำงาน และความต้องการให้งานสำเร็จอยู่ในระดับสูง และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Climate) มีลักษณะสำคัญ คือ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งบรรยากาศนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดอัตราการลาออกจากงาน อีกทั้งลดต้นทุนการผลิต และลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg, 1980 อ้างใน กนกวรรณ ร่วมไทย, 2530 : 23-24) ได้ศึกษารูปแบบบรรยากาศองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการใช้อำนาจ โดยมีโครงสร้างทางอำนาจที่เห็นเด่นชัด และผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์การจะเป็นลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องฟังและเอาใจผู้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีการแข่งขันในระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับสูง

2. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท ซึ่งเน้นย้ำในกฎเกณฑ์และระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด บรรยากาศขององค์การแบบนี้พัฒนามาจากองค์การแบบแรก กล่าวคือ แบบแรกจะปล่อยให้สมาชิกมีการแบ่งปันแย้งซึ่งผลประโยชน์อย่างเต็มที่ แต่องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท จะควบคุมการแข่งขันและความขัดแย้งอยู่ภายในกฎเกณฑ์และระเบียบ ซึ่งเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ ทั้งนี้หากองค์การใดมีบรรยากาศเช่นนี้ย่อมเป็นการยากที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ได้

3. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การเป็นหลักการตัดสินใจ หรือประเมินผลการทำงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การมักจะพิจารณาว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การใช้อำนาจหน้าที่จะเกิดความชอบธรรมก็ต่อเมื่อใช้อำนาจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หากคนที่ทำงานในบรรยากาศองค์การลักษณะนี้ไม่มีความรู้หรือทักษะที่องค์การต้องการแล้ว องค์การจะหาคนมาแทนที่โดยทันที

4. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นความสำคัญของคน โดยองค์การเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

พรรณราย ทวีพะประภา (2531 : 37) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ บรรยากาศที่มีความไม่เป็นสุข (Defensive Climate) และบรรยากาศที่มีการสนับสนุน เอื้อเพื่อเอื้อแก่ซึ่งกันและกัน (Supportive Climate)

บรรยากาศที่ไม่เป็นสุข ประกอบด้วย การวิพากษ์วิจารณ์ การบังคับควบคุม การปิดเบือน ความเฉยเมย การแสดงตนว่ามีอำนาจเหนือกว่าและความดื้อดึง ในองค์การที่มีบรรยากาศเช่นนี้พนักงานจะมีลักษณะตัวใครตัวมัน ชอบแก้ตัว มีขวัญและกำลังใจต่ำ

บรรยากาศที่มีการสนับสนุน เอื้อเพื่อ เอื้อแก่ซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย ความยืดหยุ่น ความเสมอภาค ความเปิดเผยจริงใจ เน้นการแก้ปัญหา และการสื่อความหมาย



ชัดเจน ซึ่งในองค์การที่มีบรรยากาศสนับสนุนเช่นนี้ พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจดี เข้าใจกัน และช่วยกันแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

จากบรรยากาศขององค์การที่กล่าวมานี้ ผู้บริหารจะต้องมีจิตวิทยาที่จะพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีลักษณะที่เป็นการสนับสนุน เอื้อเพื่อ เผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน ให้มากขึ้น และลดบรรยากาศที่ไม่เป็นสุขลง

จากแนวคิดรูปแบบต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์การสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การที่ดีที่สุด คือ บรรยากาศที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างการเน้นการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และการเอาใจใส่ต่อพนักงานโดยฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่เดียวกันก็จะกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือกันในการทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ภรณ์ มหานนท์. 2529 : 30)

#### 2.1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

การศึกษาในเรื่องของบรรยากาศครั้งแรกนั้น เริ่มต้นโดยเลวิน (Lewin) ในปี ค.ศ. 1930 โดยเขาพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน โดยชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของพยาบาลในโรงพยาบาลนั้นจะขึ้นอยู่กับหรือได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลของพยาบาลผู้นั้นและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของโรงพยาบาลนั้น (สมยศ นาวิการ และมุสดี รุมาคม. 2520 : 598)

แมคเกรเกอร์ (Mc Gregor. 1960 อ้างใน ศิริวรรณ กิติเวชกุล. 2539 : 22-23) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยกล่าวว่า รูปแบบการบริหารจะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

1. บรรยากาศองค์การตามทฤษฎี X เป็นบรรยากาศแบบปิด โดยมีลักษณะการรวมอำนาจ ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย และการไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. บรรยากาศองค์การตามทฤษฎี Y เป็นบรรยากาศแบบเปิด โดยมีลักษณะการกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

แต่อย่างไรก็ตาม แมคเกรเกอร์ เห็นว่า ทฤษฎีบรรยากาศองค์การข้างต้นมิได้เป็นจุดจบสิ้นของความต่อเนื่อง แต่จะเป็นไปตามพฤติกรรมมนุษย์ อันเนื่องมาจากทฤษฎี X นั้นเป็นการมองคนในแง่ลบ ในขณะที่ทฤษฎี Y จะเป็นในแง่บวก

บรุนสวิค (Brunswik อ้างใน สมยศ นาวิการ และมุศดี รุมาคม. 2520 : 598) ได้พยายามที่จะทำให้เกิดความชัดเจนในเรื่องของบรรยากาศขององค์การมากยิ่งขึ้นด้วยการให้ความสนใจในเรื่องที่เกี่ยวกับคุณภาพของบรรยากาศจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลอย่างไรบ้าง

อาร์กีริส (Argyris. 1972 อ้างใน ศิริวรรณ กิติเวชกุล. 2539 : 23) ได้เสนอแนวคิด Immaturity-Maturity Theory ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของบรรยากาศขององค์การที่มีต่อบุคลิกภาพของพนักงาน โดยเชื่อว่าองค์การได้กำหนดขอบเขตและบทบาทหน้าที่โดยไม่สอดคล้องต่อความต้องการของพนักงานซึ่งบรรลุนิติภาวะแล้ว เพราะบุคลิกภาพของคนจะค่อย ๆ พัฒนาจากการที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในวัยเด็กมาเป็นผู้ใหญ่ที่มีความต้องการที่จะคิดหรือทำอะไรอย่างอิสระ หรือทำให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง การที่องค์การกำหนดโครงสร้างและงานต่ำกว่าความสามารถของพนักงานย่อมจะก่อให้เกิดความรู้สึกผิดหวังและแยกตนออกจากองค์การ การปฏิเสธความรับผิดชอบรวมถึงการต่อต้านองค์การอีกด้วย

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (อ้างใน ศิริวรรณ กิติเวชกุล. 2539 : 23-25) ได้สรุปผลงานของบุคคลที่ทำการศึกษาศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การนำเสนอในรูปแบบตารางดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 2.1

แสดงทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ

ทฤษฎี	การให้ความสำคัญ	แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ
ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ (Taylor)	การบริหารงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว	กำหนดโครงสร้างงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชานำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
ทฤษฎีของวูดวาร์ด ลอเรนซ์ และลอว์ริช (Woodward, Lawrence and Lorsch)	ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง และการปฏิบัติงาน	ความต้องการทางวิทยาการ โครงสร้าง เป็นตัวกำหนดบรรยากาศ โดยผ่านการคาดหวังต่องาน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ทฤษฎี	การให้ความสำคัญ	แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
<p>ทฤษฎี Cybernetics</p> <p>สายการบังคับบัญชา (Span of Control) ของล็อคฮีค (Lockheed)</p> <p>การกระจายอำนาจ</p> <p>ทฤษฎีระบบ 4 ของลิเกิร์ต (Likert)</p> <p>การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)</p>	<p>มนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของตนเองได้</p> <p>การพัฒนารูปแบบที่ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา</p> <p>การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับหน่วยงานระดับล่าง</p> <p>กระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ โดยมีปัจจัยสำคัญ คือ ภาวะผู้นำที่แสดงถึงระดับความสัมพันธ์นั้น ๆ</p> <p>การปรับปรุงประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน โดยการปรับปรุงลักษณะงาน</p>	<p>ข้อมูลมีความสำคัญต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน</p> <p>ใช้การแบ่งระดับประเมินความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ของบรรยากาศ เช่น ระดับการอบรมแก่ผู้จัดการและบรรยากาศการวางแผนภายในองค์การ</p> <p>ระดับของการมอบอำนาจขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นที่มีอยู่ภายในองค์การ</p> <p>สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างบรรยากาศที่พึงประสงค์ จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>การเสริมสร้างบรรยากาศ โดยการเพิ่มความรับผิดชอบ การยอมรับ และโอกาสในความก้าวหน้าแก่พนักงาน</p>

ตารางดังกล่าวนี้ถึงแม้ว่าจะไม่สมบูรณ์ก็ตาม แต่จะชี้ให้เห็นถึงทฤษฎีและ แนวคิด การศึกษาที่แตกต่างกัน แต่ละทฤษฎีหรือแนวคิดตามตารางนั้นอาจจะขยายและพิจารณาใน รายละเอียดได้โดยการศึกษาจากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะ ของบรรยากาศองค์การนั้น ๆ ซึ่งนักวิชาการได้เรียกองค์ประกอบบรรยากาศองค์การเหล่านี้ว่า เป็นปัจจัยทางด้านบรรยากาศ (Climate Factors) หรือมิติของบรรยากาศองค์การ (Dimension of Organizational Climate) ซึ่งนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับการวัดบรรยากาศองค์การที่ศึกษาจากการรับรู้หรือความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อ บรรยากาศองค์การที่พวกเขาเป็นสมาชิกอยู่

### 2.1.5 การวัดบรรยากาศองค์การ

แนวทางอย่างหนึ่งที่จะนำไปใช้วัดบรรยากาศขององค์การ คือ การประเมิน บรรยากาศขององค์การโดยตรง โดยผ่านทางกรรับรู้ของพนักงานที่อยู่ภายในองค์การนั้น (สมยศ นาวิการ และมุสดี รุมาคม. 2520 : 617) ด้วยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งแบบ สอบถามดังกล่าวจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์การ การวัดบรรยากาศ องค์การในลักษณะนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษา ดังนี้

ฟอร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer. 1964 อ้างใน นางเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 14) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่กำหนดบรรยากาศองค์การไว้ 5 มิติ คือ

1. ขนาดและโครงสร้างองค์การ (Size and Structure) โครงสร้างองค์การ มีความเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีช่องว่างระหว่างผู้บริหาร กับพนักงานมาก ซึ่งช่องว่างดังกล่าวก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยา ในลักษณะที่ว่าพนักงาน ที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจคิดว่าตนเองมีความสำคัญน้อย ช่องว่างดังกล่าวก่อให้เกิด บรรยากาศของความเป็นทางการ ไม่คำนึงถึงตัวบุคคล

2. ลักษณะผู้นำในองค์การ (Leadership Pattern) รูปแบบการบริหารพนักงาน ของผู้นำเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการผลิตและ ความพึงพอใจของพนักงาน

3. เป้าหมาย (Goal Direction) องค์การแต่ละองค์การย่อมมีเป้าหมายแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นผลมาจากการแยกประเภทขององค์การ เช่น องค์การธุรกิจ และองค์การที่ให้ บริการสาธารณะต่างก็มีเป้าหมายขององค์การแตกต่างกัน

4. ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) ความซับซ้อนของระบบ ที่แต่ละองค์การนำมาใช้จะแตกต่างกัน ซึ่งความซับซ้อนอาจจะเป็นเรื่องของจำนวนและลักษณะ ความเกี่ยวข้องระหว่างกันของส่วนต่าง ๆ ของระบบ ซึ่งรูปแบบของความเกี่ยวข้องจะแตกต่างกันไปตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี ฯลฯ

5. เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร (Communication Network) เครือข่ายการติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะแสดงให้เห็นสถานภาพการจัดระเบียบ อำนาจ หน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน หรือตามแนวอนนภายในองค์การนั้น

ฮัลพิน และครอฟท์ (Halpin and Croft. 1966 อ้างใน อัมพัน ไชยทองศรี. 2530 : 27) วัดบรรยากาศองค์การในรูปของมิติบรรยากาศ 8 มิติ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติ และจากพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ แล้วแปลมิติบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ให้เป็นแบบบรรยากาศองค์การ 6 แบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมผู้ร่วมงาน 4 มิติ ได้แก่

- 1.1 ขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดความสามัคคี ขาดความร่วมมือประสานงานกัน
- 1.2 อุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานขาดความคล่องตัว ขาดความสะดวกสบายเพราะผู้บริหารใช้งานมากเกินไป ผู้ปฏิบัติงานอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ซึ่งเห็นว่าไม่มีความจำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยาก
- 1.3 ชวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยมีชวัญและกำลังใจดีมาก มีความรักในหมู่คณะเพราะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม และได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง
- 1.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสนุกสนาน และมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ซึ่งอาจไม่เกี่ยวกับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ได้แก่

- 2.1 ห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกต่อพฤติกรรมผู้บริหารว่าบริหารโดยคำนึงถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีน้อย
- 2.2 มุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกต่อพฤติกรรมผู้บริหารว่าคำนึงถึงผลงานมาก ผู้บริหารจะควบคุมตรวจตรา สั่งการและเนเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัดปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด
- 2.3 เป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหารว่าพยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยวิธีการที่ผู้บริหารปฏิบัติงานของตนให้ดีที่สุด เพื่อเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

2.4 กรุณาปราณี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกต่อพฤติกรรม ผู้บริหารว่าปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยแสดงถึงความเป็นผู้ที่มีเมตตากรุณา ช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน และธุระส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

ฮัลพิน และคร็อฟท์ (Halpin and Croft. 1966 อ้างใน อัมพันธ์ ไชยทองศรี. 2530 : 28) ได้ตั้งเกณฑ์ในการจัดบรรยากาศองค์การโดยแปลคะแนน 8 มิติ เป็นคะแนนมาตรฐานแล้วพิจารณาจัดเป็นบรรยากาศองค์การ 6 แบบ คือ แบบแจ่มใส แบบอิสระ แบบควบคุม แบบสนิทสนม แบบรวบอำนาจ และแบบซีมเซา ซึ่งเขาอธิบายลักษณะเฉพาะดังนี้

1. บรรยากาศแบบแจ่มใส (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญ กำลังใจดี มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีงานทำพอเหมาะกับความสามารถ มีความพึงพอใจ ในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังรู้สึกภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ ส่วนพฤติกรรมผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกดี เป็นที่เคารพรักใคร่ และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือ ในการปฏิบัติงานสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมบ่อย ๆ เพราะผู้ร่วมงานมี ระเบียบวินัยดี ระเบียบกฎข้อบังคับยังมีความสำคัญ แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เห็นผลงานแต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของผู้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานจนส่งผลต่อการปฏิบัติ งานที่ดีได้ บรรยากาศแบบนี้เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงานและเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) มีลักษณะเด่นที่ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ และผู้ปฏิบัติงานจะพอใจในการสร้างความสัมพันธ์มากกว่า ความพอใจที่ได้จากผลสำเร็จในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันทำงานดี ช่วยในการทำงาน ดี แต่ไม่เท่าบรรยากาศแจ่มใส พฤติกรรมผู้บริหารพร้อมที่จะอำนวยความสะดวก คอย ช่วยเหลือเป็นครั้งคราว แสดงความกรุณาปราณีเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน และ ส่งเสริมสวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน บรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างเข้มงวดมากกว่าบรรยากาศแจ่มใส

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) ผู้บริหารจะเน้นผลงาน คอยควบคุมตรวจตราจนผู้ปฏิบัติงานไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร แต่เนื่องจากมี ผลงานที่ดีจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจ และพลอยมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติเล็กน้อย ผู้ปฏิบัติต้องทำงานร่วมกันตลอดเวลา ทำให้ความสัมพันธ์ในหมู่คณะดี แต่ความสัมพันธ์ ฉันท์มิตรมีน้อย ผู้บริหารให้ความสะดวกในการปฏิบัติงานแต่จะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์วิธี ทำงานให้ทำตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานน้อย เพราะมุ่งคำนึงผลงาน ไม่สนใจความคิดเห็น หลักการและเหตุผลของผู้อื่น ภาวะการนำเป็นผู้บริหาร

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ฉันท์มิตร ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจึงละเลยคำสั่ง กฎระเบียบ หรือการนิเทศงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานไม่ค่อยทำงาน แต่มีความสัมพันธ์ด้านส่วนตัวดี ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้จากความสัมพันธ์ กันฉันท์มิตรด้านเดียว ขาดความพึงพอใจในงาน หรือความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหาร

บริหารงานหละหลวมสะเลเยการบริหารงานบุคคล แต่พยายามแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงานหรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก ผู้ปฏิบัติงานจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่เข้มแข็งตลอดเวลา

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยใช้วิธีการออกคำสั่ง ควบคุมตรวจตรา และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ปฏิบัติงาน แต่มักประสบความล้มเหลว เพราะผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับนับถือความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานแบ่งเป็นกลุ่มและไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่บริหารงานบุคคลให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารรบกวนเวลาของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าที่จะอำนวยความสะดวก ผลงานมีน้อย ขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงานเสีย เพราะขาดทั้งความสัมพันธ์ฉันท์มิตรและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีทุกอย่าง ทั้ง ๆ ที่บางเรื่องรู้น้ำแข็งน้อยเท่านั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหาร

6. บรรยากาศแบบซิมเซา (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยขาดความรู้ บุคลิกภาพของผู้นำ และสมรรถภาพในการบริหารงานบุคคล ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์ฉันท์มิตรและขาดความภาคภูมิใจในผลการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันน้อย แต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล เพราะมุ่งสนองความพอใจของตนเท่านั้น ผู้บริหารไม่สามารถเป็นแบบอย่าง ขาดความเมตตา กรุณา ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไข

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 13) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็น 9 มิติ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) เป็นการรับรู้ของพนักงานต่อลักษณะโครงสร้างองค์การ เช่น ความชัดเจนของการแบ่งงาน ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การต่อการปฏิบัติงาน และระเบียบต่าง ๆ ที่องค์การออกมาว่าเป็นอุปสรรคทำให้งานล่าช้าหรือไม่

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการรับรู้ต่อความรู้สึกรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์การ ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน และความท้าทายของงาน

3. ความอบอุ่น (Warmth) เป็นการรับรู้เรื่องความอบอุ่นในองค์การ เช่น ความรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่ดี และได้รับความชอบพอกจากเพื่อนร่วมงาน

4. การสนับสนุน (Support) การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชาจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้

5. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) เป็นการรับรู้ การให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ บรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับการให้รางวัล แทนการลงโทษย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ ลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของเขาได้ การให้รางวัลแสดงให้เห็นว่าการยอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมที่กระทำ ในขณะที่การลงโทษเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นว่าไม่ยอมรับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

6. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการรับรู้ของพนักงานที่มั่นใจว่าองค์การสามารถทนการแสดงความขัดแย้งหรือความแตกต่างในความคิดเห็นได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป แล้วนำมาแก้ไขตกลงกัน

7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) เป็นการรับรู้ความสำคัญของการปฏิบัติงานและความชัดเจนของระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ระดับมาตรฐานที่พนักงานกำหนดนั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

8. ความผูกพันที่มีต่อองค์การ (Commitment) เป็นการรับรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีค่าขององค์การ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่

9. ความเสี่ยง (Risk) เป็นความรู้สึกของพนักงานว่าการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การนั้นมีความเสี่ยงหรือมีความทำลายอยู่ในระดับที่เหมาะสม บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะยอมรับการเสี่ยงระดับปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้น บรรยากาศองค์การที่ให้การยอมรับความเสี่ยงปานกลางนั้นจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความต้องการสำเร็จของพนักงานได้

เฮลรี เจล และสไลดัม (1974 อ้างใน อำพัน ไชยทองศรี. 2530 : 25) กล่าวว่า ตัวแปรที่กำหนดบรรยากาศองค์การ ได้แก่

1. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Conformity to prescribed rules)
2. ระดับความรับผิดชอบ
3. มาตรฐานของผลผลิตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
4. ระบบการให้รางวัล
5. การกำหนดเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน
6. ความเป็นมิตรในองค์การ
7. รูปแบบการเป็นผู้นำ



ลิเคิร์ต และลิเคิร์ต (Likert and Likert. 1976 อ้างใน อัมพันธ์ ไชยทองศรี. 2530 : 24) ได้ทำการจัดบรรยากาศองค์การ โดยพิจารณาจากมิติหรือตัวแปรต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้ได้ผลดี
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับ ถ้ามีข่าวสารเพียงพอในการตัดสินใจ หากการตัดสินใจดังกล่าวมีผลกระทบต่อใครแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะขอความคิดเห็นของผู้นั้นด้วย
3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน (Employee - Oriented) หมายถึง องค์การเอาใจใส่จัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจในการทำงาน
4. อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและตัวผู้ปฏิบัติงานเอง
5. เทคนิควิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน คือ เทคนิคที่ใช้ในหน่วยงานมีการปรับปรุงปรับปรุงอย่างรวดเร็ว เป็นไปตามสภาพแวดล้อม เครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานได้รับการจัดการอย่างดี
6. แรงจูงใจ บรรยากาศที่ถือว่าดีนั้น จะต้องมึลักษณะยอมรับความแตกต่างและความไม่ลงรอยกันขององค์การ พร้อมจะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานขยันขันแข็งทำงานหนักเพื่อเงิน เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

สตีเยอร์ส และพอร์เตอร์ (Steers and Porter. 1979 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2539 : 12) ได้แบ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การและประสิทธิผลขององค์การ โดยแบ่งเป็น 4 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ โครงสร้างองค์การที่สลับซับซ้อนมีการรวมอำนาจและใช้กฎข้อบังคับที่เป็นทางการมาก พนักงานในองค์การจะรับรู้ว่าสภาพแวดล้อมในองค์การ มีลักษณะเข้มงวด น่ากลัว แต่ในองค์การที่ยินยอมให้พนักงานมีอิสระสามารถใช้ดุลยพินิจของตนเองในการตัดสินใจ และฝ่ายบริหารสนใจพนักงานมาก บรรยากาศองค์การก็จะยิ่งดีขึ้น เป็นบรรยากาศของความไว้วางใจ เปิดเผย และรับผิดชอบร่วมกัน

2. เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในองค์การ โดยที่เทคโนโลยีแบบประจำมีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศซึ่งเน้นกฎเกณฑ์เข้มงวด การไว้วางใจกันและการสร้างสรรค์จะต่ำ ในขณะที่องค์การที่ใช้เทคโนโลยีที่คล่องตัวหรือเปลี่ยนแปลงง่ายกว่าจะนำไปสู่บรรยากาศที่มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการไว้วางใจกันและสร้างสรรค์สูง ตลอดจนมีความรับผิดชอบในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายองค์การ

3. อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การเช่นกัน เช่น สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้องค์การต้องปลดพนักงานออกจากงาน พนักงานจะมีความรู้สึกว่บรรยากาศองค์การขาดความอบอุ่น ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากพนักงานกังวลอยู่กับปัญหา ความมั่นคงในองค์การของตน

4. นโยบายและแนวทางปฏิบัติของฝ่ายบริหาร มีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศองค์การ ผู้บริหารที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ (feed back) กับพนักงาน ให้พนักงานทำงานอย่างอิสระ ย่อมจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มุ่งผลสำเร็จ และทำให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบ ต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มมากยิ่งขึ้น

ลอเซอร์ และเพื่อนร่วมงาน (อ้างใน เทพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. 2540 : 279-280) ได้ศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ โดยการทดลองเกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ ดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ วัดได้โดยการตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ ทางด้านลักษณะโครงสร้างดังนี้ เช่น ความกว้างของการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การ จำนวนระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ และจำนวนระดับต่าง ๆ จากฝ่ายบริหารสูงสุดถึงแผนกวิจัยและพัฒนาไม่มีความสำคัญและความหมายปรากฏให้เห็นแต่อย่างใด พุคอีกอย่างก็คือ โครงสร้างขององค์การและส่วนประกอบย่อยของโครงสร้างมีอิทธิพลน้อยมากเกี่ยวกับปฏิกิริยาทางด้านบวกหรือลบต่อบรรยากาศทั้งหมดขององค์การ

2. กระบวนการที่ใช้ในองค์การจะรวมความถึงสิ่งต่าง ๆ เช่น ความถี่ของการพิจารณาทบทวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ ความระมัดระวัง ความตั้งใจที่ให้เกี่ยวกับการทบทวนการปฏิบัติงานและการให้สิ่งชดเชย ระดับของความเป็นเอกเทศทางด้านวิชาชีพ การมอบหมายงานโดยทั่วไปเปรียบเทียบกับมอบหมายงานเฉพาะอย่าง การสนับสนุนเจ้าหน้าที่จากผู้บริหาร พบว่า ความสำคัญระหว่างองค์ประกอบของสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วมีความสำคัญกับความชอบพอหรือความพอใจในบรรยากาศขององค์การมาก

3. การปฏิบัติงานภายในองค์การ โดยวัดจำนวนของสัญญาที่ได้ทำขึ้นกับความสำเร็จตามที่ได้รับตามสัญญาและการยึดมั่นตามตารางเวลาและค่าใช้จ่าย องค์ประกอบทางด้านนี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์บ้าง แต่ก็น้อย

4. ความพอใจงาน โดยอาศัยวัดจากทัศนคติเกี่ยวกับความมั่นคงของงาน ความพอใจด้านสังคม ความมีชื่อเสียง ความเป็นตัวของตัวเองในการปฏิบัติงาน การได้รับในสิ่งที่ต้องการจะได้รับการปฏิบัติงานและค่าจ้าง ผลการทดลองแสดงให้เห็นถึงความสำคัญอย่างชัดเจนของความพอใจงานว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่วัดที่จะนำไปสู่ความพอใจในเรื่องบรรยากาศขององค์การ

ผลงานของแคนเบลล์ และบีทตี้ และของพริทชาร์ด และคาราซิก (Canbell and Beaty. 1971 และ Pritchard and Karasick. 1973 อ้างใน ภรณ์ มหามนต์. 2529 : 26-27) ทั้ง 2 กลุ่มได้เสนอมิติ (Dimension) ของบรรยากาศในองค์การ ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์แบบสอบถามซึ่งเสตีเยร์สได้สรุปไว้ว่าประกอบไปด้วยมิติต่าง ๆ ดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) ความมากน้อยของวิธีการ (methods) ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดขึ้นโดยองค์การ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัล - การลงโทษ (Reward - Punishment Relationship) ความมากน้อยของการให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและความดีความชอบ แทนที่จะอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาอาวุโส ความชอบพอ และอื่น ๆ
3. การรวมการตัดสินใจ (Decision Centralization) ความมากน้อยของการส่งอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง
4. การเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย (Achievement Emphasis) ความปรารถนาของคนในองค์การ ในอันที่จะทำงานอย่างดีเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ
5. การเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) ความมากน้อยของการที่องค์การพยายามสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เหมาะสม
6. ความมั่นคง / ความเสี่ยง (Security Versus Risk) ความมากน้อยของแรงกดดัน (pressures) ในองค์การซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคงและกระวนกระวาย (anxiety) ของสมาชิก
7. ความเปิดเผย / การป้องกันตัวเอง (Openness Versus Defensiveness) ความมากน้อยของการที่บุคคลพยายามปกปิดความผิดและถือดี แทนที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผยและร่วมมือร่วมใจกัน
8. สถานภาพและขวัญ (Status and Morale) ความรู้สึกทั่ว ๆ ไปของคนในองค์การเป็นสิ่งที่ดีที่จะทำงานด้วย
9. การยอมรับและการส่งข้อมูลกลับ (Recognition and Feedback) ความมากน้อยของการที่บุคคลรู้ว่าผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารคิดอย่างไรกับการทำงานของเขา และความมากน้อยของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
10. ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์การ (General Organizational Competence and Flexibility) ความมากน้อยของการที่องค์การรู้ว่าเป้าหมายของ องค์การคืออะไร และกระทำตามเป้าหมายนั้นอย่างมีความคล่องตัวและแสวงหาสิ่งใหม่ รวมทั้งความมากน้อยของการคาดคะเนปัญหา พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานก่อนที่ปัญหาจะกลายเป็นวิกฤตการณ์

สุพัตรา เพชรหมณี และเชียวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2528 : 30-32) ได้สำรวจมิติต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์การจากทัศนะของนักวิชาการ และได้แบ่งมิติหรือตัวแปรย่อยออกเป็น 19 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้างการทำงาน (Task Structure) หมายถึง เป้าหมาย นโยบาย วิธีการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ได้ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างชัดเจน
2. รางวัลตอบแทน (Rewards System) หมายถึง ระบบการให้รางวัลตอบแทน เช่น เลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน มีความยุติธรรมเพียงพอต่อการพัฒนาของคน
3. การรวบอำนาจ (Centralization of Authority) หมายถึง การตัดสินใจที่ถูกรวบอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง
4. การสนับสนุนให้พนักงานมีการอบรมและพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึง การที่องค์การมีนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรม และการพัฒนาของบุคลากรในองค์การ
5. ความมั่นคงและการเสี่ยง (Security Versus Risk) หมายถึง การที่องค์การเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงในการทำงาน
6. การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ (Tolerance of Conflict) หมายถึง ระดับที่ความขัดแย้งในองค์การสามารถเปิดเผยกันได้หรือเป็นเรื่องปกติธรรมดา
7. การรับรู้ในผลงาน (Recognition) หมายถึง มีการรับรู้และยกย่องในผลงานที่ดีเด่นของพนักงาน
- 8.ขวัญในการทำงาน (Morale) หมายถึง ความรู้สึกที่เห็นว่าองค์การมีสภาพที่น่าอยู่ น่าทำงาน
9. ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง องค์การมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้ง
10. ความรู้สึกที่ต้องการให้องค์การประสบผลสำเร็จ (Motivation to Achieve) หมายถึง บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์
11. ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง ระดับที่พนักงานมีความเป็นอิสระในการทำงาน หรือตัดสินใจ
12. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง ระดับที่ผู้บังคับบัญชาได้สร้างความอบอุ่นและสนับสนุนการทำงานให้กับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
13. อุปสรรค (Hindrances) หมายถึง ระดับที่องค์การมีอุปสรรคในการทำงาน
14. ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Esprit) หมายถึง ระดับที่สมาชิกในองค์การมีความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

15. การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย (Openness of Communication) หมายถึง ระดับที่การติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีการเปิดเผยซึ่งกันและกัน

16. การแบ่งชั้นต่าง ๆ ในองค์การ (Stratification) หมายถึง การแบ่งชั้นของสายการบังคับบัญชาในองค์การ

17. การใช้ข้อมูลเพื่อการควบคุม (Use of Control Data) หมายถึง ระดับข้อมูลรายงานต่าง ๆ ถูกนำมาใช้ในการควบคุมผู้ปฏิบัติงาน

18. ความแตกต่างภายในองค์การ (Heterogeneity) หมายถึง ระดับที่ค่านิยมทัศนคติ หรือความต้องการของสมาชิกภายในองค์การมีความแตกต่างกัน

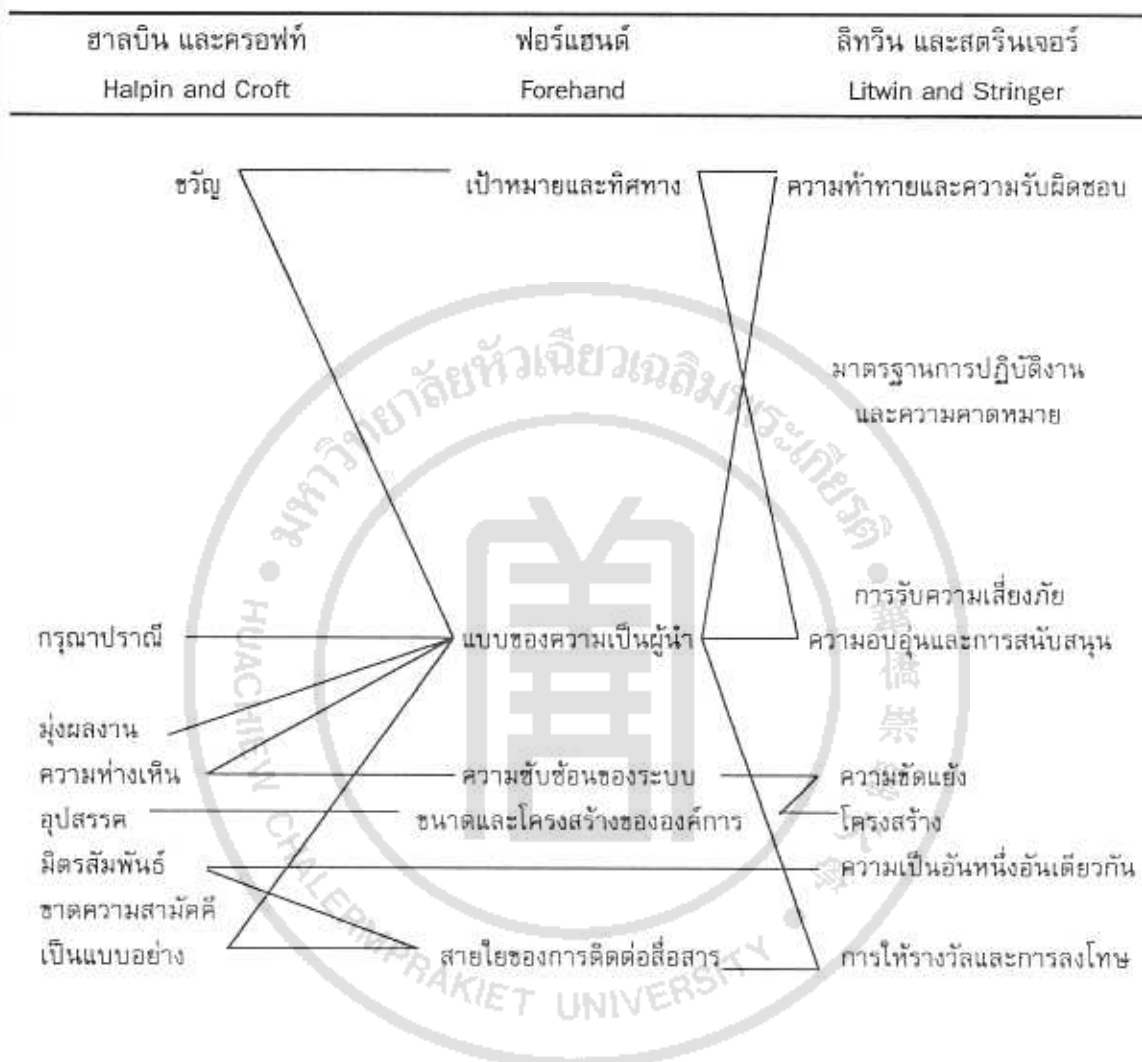
19. สภาพของวุฒิภาวะ (Maturity) หมายถึง ระดับที่สมาชิกภายในองค์การมีความรับผิดชอบ มีสำนึก หรือมีวุฒิภาวะในการทำงาน

จากการศึกษาบรรยากาศองค์การของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกัน ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้ (สมยศ นาวิการ และผู้สตรูมาคม อ่างใน อำพัน ไชยทองศรี. 2530 : 30-31)



### แผนภูมิที่ 2.1

แสดงการศึกษาบรรยากาศองค์การของนักวิชาการหลายท่านที่มีความสอดคล้องกัน



ที่มา : สมยศ นาวิการ และ ผุสดี รุมาคม (2520. อ้างใน อำพัน ไชยทองศรี. 2530 : 30-31)

จากแผนภูมิจะพบว่ามิติด้านเป้าหมายและทิศทางของ Forehand จะเหมือนกับมิติด้านขวัญของ Halpin และเหมือนกับมิติความท้าทายและความรับผิดชอบ มิติมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง มิติรับความเสี่ยงและมิติความอบอุ่นและการสนับสนุนของ Litwin และ Stringer

แบบของความเป็นผู้นำของ Forehand จะเหมือนกับ Halpin และ Croft ในมิติขวัญ กรอุณา ปราณี มุ่งผลงาน มิติห่างเหิน และมิติเป็นแบบอย่าง และเหมือนกับ Litwin และ

Stringer ในมิติความท้าทายและความรับผิดชอบ มิติมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง มิติการรับความเสี่ยงภัย มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน และมิติการให้รางวัลและการลงโทษ

ความซับซ้อนของระบบของ Forehand จะเหมือนกับมิติความท่างเห็นของ Halpin และเหมือนกับมิติความขัดแย้ง มิติโครงสร้างของ Litwin และ Stringer

ขนาดและโครงสร้างขององค์การของ Forehand จะเหมือนกับมิติอุปสรรคของ Halpin และเหมือนกับมิติความขัดแย้ง และมิติโครงสร้างของ Litwin และ Stringer

สายใยการติดต่อสื่อสารของ Forehand จะเหมือนกับมิติสัมพันธ์ มิติขาดความสามัคคี และมิติเป็นแบบอย่างของ Halpin และเหมือนกับมิติการให้รางวัลและการลงโทษ มิติความอบอุ่นและการสนับสนุนของ Litwin และ Stringer

จตุรรัตน์ สุคันธรัตน์ (2541 : 18) ได้แบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์การเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเป้าหมาย เทคโนโลยีขององค์การ ลักษณะการแบ่งสายบังคับบัญชา กฎระเบียบต่าง ๆ ความซับซ้อนของระบบการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและการใช้เทคโนโลยี

2. ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ใ้ในงาน ความยากง่ายและความท้าทายของงาน ความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน ตลอดจนความมีคุณค่าของงาน

3. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อลักษณะการบริหาร และการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนไว้วางใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลและการลงโทษของผู้บังคับบัญชา

4. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา และความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน ความอบอุ่นเป็นมิตร ความสามัคคี และการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

5. ค่าตอบแทน และสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับ การจัดสวัสดิการที่อำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ที่พัก รถรับส่ง และสิทธิในการลาประเภทต่าง ๆ

นงเยาว์ แก้วมรกต (2542 : 15-16) ได้แบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์การเป็น 6 ด้าน คือ

1. โครงสร้างองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อลักษณะโครงสร้างองค์การ เช่น การแบ่งหน่วยงาน ความชัดเจนในการแบ่งสายบังคับบัญชา เป้าหมายองค์การ ความซับซ้อนของระบบงาน กฎระเบียบต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งรูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อปรัชญาและแนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมดขององค์การ ทั้งในด้านการสรรหา การรักษา และการพัฒนาพนักงาน

3. ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน ความยากง่ายและความท้าทายของงาน ความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน ตลอดจนความมีคุณค่าของงาน

4. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อลักษณะการบริหารและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนไว้วางใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลและการลงโทษของผู้บังคับบัญชา

5. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา และความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน ความอบอุ่นเป็นมิตร ความสามัคคี และการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

6. ค่าตอบแทน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับจากองค์การ

จากองค์ประกอบของบรรยากาศสององค์การดังได้กล่าวมาแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าเป็นคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในทุกองค์การ ซึ่งแตกต่างกันบ้างตามลักษณะขององค์การนั้น ๆ ผู้วิจัยเห็นด้วยกับการแบ่งองค์ประกอบบรรยากาศสององค์การของ หนงเยาว์ แก้วมรกต (2542 : 15-16) ที่แบ่งบรรยากาศสององค์การเป็น 6 ด้าน คือ

1. ด้านโครงสร้างขององค์การ ซึ่งตรงกับการศึกษาของ Forehand จะเหมือนกับมิติทางเห็นของ Halpin และเหมือนกับมิติความขัดแย้ง มิติโครงสร้างของ Litwin และ Stringer (อำพัน ไชยทองศรี. 2530 : 31) และจากการศึกษาของ ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2527) พบว่าการรับรู้บรรยากาศสององค์การด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับศรัทธา กาญจนภูมิ (2530) พบว่าทัศนคติที่มีต่อโครงสร้างในการทำงานส่วนหนึ่งมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญในการปฏิบัติงานของตำรวจ ส่วน สุวจี ศิริปัญญา (2536) พบว่าข้าราชการสังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีทัศนคติด้านลบต่อโครงสร้างองค์การ เนื่องจากการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงานไม่ชัดเจน และ หนงเยาว์ แก้วมรกต (2542) พบว่าพนักงานบุคคล ที่มีการรับรู้บรรยากาศสององค์การด้านโครงสร้างองค์การในทางที่ดีกว่าจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานบุคคลที่รับรู้บรรยากาศสององค์การด้านนี้น้อยกว่า ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยกับผลการศึกษาดังกล่าว เพราะโครงสร้างขององค์การที่ดีและมีสเปกตรัมบังคับบัญชา ที่ชัดเจน ย่อมทำให้บรรยากาศสององค์การอยู่ในระดับที่ดี



2. ด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ จะเหมือนกับแบบของความเป็นผู้นำของ Forehand ตรงกับมิติ ขวัญ กรุณา ปราณี มุ่งผลงาน มิติทางเห็น และมิติเป็นแบบอย่างของ Halpin และ Craft และเหมือนกับมิติทำทนายและความรับผิดชอบ มิติมาตรฐาน การปฏิบัติงานและความคาดหวัง มิติรับความเสี่ยงภัย มิติการอบอุ่นและการสนับสนุน และมิติการให้รางวัลและการลงโทษของ Litwin และ Stringer (อำพันธ์ ไชยทองศรี. 2530 : 31) และคำกล่าวของเด้นพงษ์ พลละคร ที่ว่า "ความสำเร็จของการบริหารคนในองค์การนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การว่ามีความ ชัดเจนและให้ความสำคัญอยู่ในระดับใด" (นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 40) ผู้วิจัยเห็นด้วยเพราะนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม ยุติธรรม ย่อมส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจและมั่นคงในการทำงาน และต้องการที่จะอยู่กับองค์การตลอดไป

3. ด้านลักษณะงาน จะเหมือนกับมิติด้านเป้าหมายและทิศทางของ Forehand และเหมือนกับมิติด้านขวัญของ Halpin และเหมือนกับมิติความต้องการและความรับผิดชอบ มิติมาตรฐาน การปฏิบัติงานและความคาดหวัง มิติรับความเสี่ยงภัยและมิติความอบอุ่นและการสนับสนุนของ Litwin และ Stringer (อำพันธ์ ไชยทองศรี. 2530 : 31) และผลการศึกษาของ คาร์เซย์ (Cawsey. 1973. อ้างใน วรรณภา ณ สงขลา. 2530 : 43) พบว่าพนักงานที่ทำงานในบรรยากาศแบบมุ่งผลสำเร็จในงานจะมีความพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่อยู่ในบรรยากาศที่มีแรงจูงใจน้อยกว่า ในขณะที่ อวยพร ประพทธิธรรม (2537) พบว่าปัจจัยรางวัลตอบแทนภายใน ได้แก่ ความท้าทายของงานและความอิสระของงาน มีความสัมพันธ์ผูกพันต่อองค์การ ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วย เพราะลักษณะงานที่ท้าทายและการมีส่วนร่วมในงาน จะทำให้พนักงานรู้สึกตัวว่ามีคุณค่าต่อองค์การ และเกิดความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น และผู้วิจัยได้เพิ่มเติมความมีเกียรติของงาน ความมีอภิสิทธิ์ และความภูมิใจในงาน เนื่องจากเห็นว่ามีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกับลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

4. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งตรงกับแนวคิดของ ฟอร์แฮนด์ และ กิลแมน (Forehand and Gilman. 1964 อ้างใน อำพันธ์ ไชยทองศรี. 2530 : 31) ในมิติบรรยากาศองค์การด้านลักษณะผู้นำในองค์การ รูปแบบการบริหารพนักงานของผู้นำเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการผลิตและความพึงพอใจของพนักงาน สอดคล้องกับตัวแปรที่กำหนดบรรยากาศองค์การด้านรูปแบบการเป็นผู้นำของ เฮลริเจล และสโลคัม (Hellriegel and Slocum. 1974 อ้างใน อำพันธ์ ไชยทองศรี. 2530 : 31) ส่วน วิทยา ปิ่นทอง (2529) พบว่าการรับฟังความคิดเห็นและการให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา และความไว้วางใจต่อกัน ความเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตรงกับผลการศึกษาของ วรรณภา ณ สงขลา (2530) พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ส่วน อวยพร ประพทธิธรรม (2537) พบว่าการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์

กับความผูกพันต่อองค์กรของวิทยากรย์ ผู้วิจัยเห็นด้วยเพราะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีผลกระทบต่อโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

5. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968) เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมกันและมีความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อกันจะมีความพึงพอใจในงานสูง เป็นบรรยากาศแบบเน้นความเป็นกันเอง ส่วน ฟูกามิ และลาร์สัน (Fukami and Larson, 1984 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542 : 42) พบว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในรถประจำทาง และ ฮิวสลิด และเดย์ (Huselid and Day, 1991 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542 : 42) พบว่าความสัมพันธ์กับกลุ่มพนักงานและความสมานฉันท์กับกลุ่มผู้จัดการด้วยกันเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และผู้วิจัยเห็นด้วยเนื่องจากการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความอบอุ่น ไว้วางใจกัน เป็นการทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

6. คำตอบแทน บราวน์ และโมเบอร์ก (Brown and Moberge, 1980 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542 : 42) ได้ศึกษารูปแบบบรรยากาศองค์กรและพบว่าองค์การที่มีบรรยากาศเน้นความสำคัญของคน มีการจ่ายคำตอบแทนที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียม ในขณะที่ แวนเดนเบอร์ก และสคาร์เปลโล (Vandenberg and Scarpello, 1990 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542 : 42) พบว่าการได้รับรางวัลและสิ่งตอบแทนตามระดับที่คาดหวังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ อวยพร ประพทธิธรรม (2537) พบว่าความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยเพราะเชื่อว่าคำตอบแทนเป็นความคาดหวังของพนักงานที่จะได้รับการทำงาน อันจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร

จากองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงยึดหลักการแบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรของ นงเยาว์ แก้วมรกต (2542 : 15-16) เป็นแนวทางในการศึกษาเนื่องจากเห็นว่ามีความกระชับในการจัดหมวดหมู่ เนื้อหา จากการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ คงเดิม อีกทั้งมีความสำคัญสอดคล้องกับลักษณะงานและความรับผิดชอบของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ปัจจุบันผู้บริหารองค์การให้ความสนใจกับการศึกษาแนวคิด ปัจจัย และผลของความยึดมั่นผูกพัน เนื่องจากความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานจะสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การขาดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจะเป็นผลให้พนักงานขาดงานและลาออก (Wilson and Laschinger. อ้างใน จรัสศรี ไกรนที. 2539 : 44) เพราะการที่พนักงานลาออกจากองค์การนั้น องค์การจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและจ้างพนักงานใหม่ เช่นเดียวกับองค์การโรงพยาบาลตำรวจที่ให้บริการสุขภาพจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในการให้บริการดูแลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง เมื่อบุคลากรลาออกองค์การจะต้องสูญเสียทรัพยากรเพิ่มเพื่อสร้างบุคลากรใหม่ขึ้นมาทดแทน ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารองค์การที่จะต้องปรับปรุงค้นหาหาวิธีเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันยึดมั่นต่อองค์การ ลดความคิดในการลาออกจากองค์การ เนื่องจากบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การจะทุ่มเทความพยายามในการทำงานหนักเพื่อบรรลุเป้าหมายให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ

### 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

จากความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การตามที่กล่าวมานั้น ทำให้มีผลงานวิจัยเชิงประจักษ์เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยนักวิชาการหลายท่านได้มองแนวคิดความผูกพันต่อองค์การเป็น 2 แนวคิด

#### 1. แนวคิดด้านพฤติกรรม

แนวคิดนี้อาจกล่าวได้ว่าเริ่มต้นจากเบคเกอร์ (Becker. 1960 อ้างใน พร้อมพรรณ ปีที่ตัดกิจกุล. 2541 : 9) ได้ใช้พื้นฐานเกี่ยวกับ Simple Exchange Paradigm ในการสร้าง Side-bet Theory

ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือการพิจารณาความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นผลมาจากการที่คนเราเปรียบเทียบซึ่งหน้ากันว่า ถ้าหากเขาลาออกจากองค์การไปเขาจะสูญเสียอะไร เนื่องจากการที่คนเราเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จะก่อให้เกิดการลงทุน เรียกว่า "Side-bet" ซึ่งอาจปรากฏในรูปของเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญาที่เสียไป ตลอดจนการยอมเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสในการไปทำงาน หรือเป็นสมาชิกขององค์การอื่น เมื่อเป็นเช่นนี้บุคคลนั้นย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์การในระยะยาว อาทิเช่น บำเหน็จบำนาญ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน แต่ถ้าเขาลาออกไปก่อนครบกำหนดก็เท่ากับเขาลงทุนร่างกาย แรงใจ และสติปัญญาไปโดยได้รับผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้นการที่คนเรานั้นได้เข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกของ

องค์การยิ่งนานเท่าไรก็เท่ากับการลงทุนของเขาได้สะสมเพิ่มขึ้น นำมาซึ่งความยากลำบากที่จะตัดสินใจออกจากองค์การ เพราะหากตัดสินใจลาออกย่อมหมายถึงการสูญเสียมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ

## 2. แนวคิดด้านเจตคติ

ในสมัยแรก ๆ นั้น แนวคิดนี้จะศึกษาโครงสร้างความผูกพันต่อองค์การในมิติเดียว คือ ความผูกพันทางด้านจิตใจต่อองค์การ (Affective Attachment to an Organization) เช่น การศึกษาของเมาว์เดย์ สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers and Porter. 1979 อ้างใน หนงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 18)

อัลเลน และไมเยอร์ (Allen and Meyer. 1990 อ้างใน พรหมพรณ ปีหัตถกิจกุล. 2541 : 12) ได้ศึกษาแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์การในแง่ความผูกพัน ทางด้านทัศนคติ เป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งภาวะดังกล่าวมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuance commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง เพราะเขาจะพิจารณาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไป ขณะที่เขากลับใจออกจากองค์การและจะต้องสูญเสียถ้าจากองค์การไป แนวคิดนี้สัมพันธ์กับแนวคิด "Side bet Approach" ของ เบคเกอร์ (Becker. 1960)

2. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective commitment) หมายถึง ความแรงกล้าของความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์การ เพราะว่าเขาเห็นด้วยหรือต้องการจะทำเช่นนั้น เป็นการผูกมัดทางด้านอารมณ์ในการเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์การ

3. ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานของสังคม (Normative commitment) แนวความคิดเกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม โดยแนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความจงรักภักดี และตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม คือ บุคคลรู้สึกว่าเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์การก็ต้องมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสม และความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและองค์การ เป็นสิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์การ ยิ่งบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การสูงมากเท่าใด แนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การก็ลดน้อยลง โดยมีแนวคิดที่ว่าความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์การนั้นประกอบด้วย 3 มิติ คือ มิติความผูกพันด้านจิตใจ มีมุมมองว่าคนทำงานกับองค์การโดยไม่ลาออกไปเป็นเพราะความต้องการของเขาเอง (want) มิติที่สองคือ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การนั้น มีมุมมองว่าคนต้องอยู่กับองค์การ เพราะเขามีความจำเป็นต้องอยู่กับ

องค์การต่อไป (need to) ส่วนมิติที่สามมีมุมมองว่าคนผูกพันและรักษาสมาชิกภาพกับองค์การไว้ เพราะเขารู้สึกว่าต้องอยู่ (Ought to) กับองค์การต่อไป

### 2.2.2 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

จากการศึกษางานวิชาการและงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การพบว่า มีผู้สนใจศึกษาจำนวนมาก และได้ให้คำจำกัดความของคำว่า ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

เบคเกอร์ (Becker, 1960 อ้างใน นันทนา ประกอบกิจ, 2538 : 43) เห็นว่า ความผูกพันเป็นการแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (Engage) กับพฤติกรรมบางอย่าง อันสืบเนื่องมาจากเขาได้ลงทุนเสียเวลาและพลังงานไปกับสิ่งนั้น (Side bet) ซึ่งความผูกพันนี้ ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ทำให้ทราบถึงบุคลิกภาพเฉพาะของบุคคล และกลุ่มคน ตลอดจนปรากฏการณ์ทางสังคม (Social phenomena) ด้วย เช่น การใช้อำนาจ การเข้าสู่อาชีพ พฤติกรรมขององค์การที่เป็นทางการและพฤติกรรมเฉพาะทางการเมือง เป็นต้น

แคนเตอร์ (Kanter, 1968 อ้างใน นางเยาว์ แก้วมรกต, 2542 : 17) เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความเต็มใจของสมาชิกในสังคมที่พยายามเสียสละเวลา แรงงาน และความจงรักภักดีให้กับองค์การ

แมรี่ เชลดอน (Mary Sheldon, 1971 อ้างใน นันทนา ประกอบกิจ, 2538 : 44) มีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์การ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การจะตั้งใจปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ฮรีบิเนียค และอลัทโต (Hrebiniak and Alutto, 1972 อ้างใน นันทนา ประกอบกิจ, 2538 : 44) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความไม่เต็มใจของสมาชิกที่จะออกจากองค์การไป ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ ตำแหน่ง และความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้น

บุชชานัน (Buchanan, 1974 อ้างใน นภาเพ็ญ โหมาศวิน, 2533 : 14) ได้ให้ความเห็นว่า การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกที่เป็นพวกเดียวกัน ในเป้าหมาย คุณค่าขององค์การ บทบาทหน้าที่ของบุคคลที่สัมพันธ์กับเป้าหมายและคุณค่านั้น เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานอยู่กับองค์การในระดับการเป็นเจ้าของ มีความจงรักภักดี ชื่นชมต่อองค์การ การมีความรู้สึกร่วม หรือผูกพันทางจิตวิทยาในภาระหน้าที่ต่อองค์การของปัจเจกบุคคล

มาร์ช และมันนารี (Marsh and Mannari. 1977 อ้างใน โสภา ทรัพย์มากอุดม. 2533 : 12) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับความมากน้อยของความ รู้สึกเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ การยอมรับ เป้าหมายขององค์การ และการมีเจตคติทางบวกต่อองค์การ

สตีเยร์ส (Steers. 1977 อ้างใน พร่อมพรรณ ปีห์ตถกิจกุล. 2541 : 12) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นความเต็มใจที่จะคงความเป็นสมาชิกในองค์การ รวมทั้งมีทัศนคติที่มั่นคงต่อองค์การ

เมาว์เดย์ (Mowday. 1982 อ้างใน นางเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 17) เห็นว่า ความหมายของความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์การ เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดี ที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะจะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นอน และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น

ซาลานซิค (Salancik. 1983 อ้างใน นางเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 17) ให้ความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมา ซึ่งมีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์การข้างต้นพอสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การที่นักวิชาการได้นำเสนอทั้งในด้าน “เจตคติ” และ “พฤติกรรม” สะท้อนให้เห็นถึงความผูกพันของสมาชิกต่อองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยจะมีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ และความจงรักภักดีให้กับการทำงานเพื่อองค์การที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ อย่างเต็มที่ ตลอดจนการมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การนั้นไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้คำนิยามนี้ในการวิจัยครั้งนี้

### 2.2.3 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) นับเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ องค์การมีประสิทธิผลและอยู่รอดตลอดไป นอกจากองค์การจะสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การแล้ว การรักษาให้บุคลากรเหล่านี้คงอยู่กับองค์การอย่างมีคุณค่า ด้วยการสร้างทัศนคติที่ส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันของสมาชิกในทางที่ดีกับองค์การ เพื่อนำทาง องค์การให้บรรลุสู่เป้าหมายที่วางไว้ ความยึดมั่นผูกพันจึงมีความสำคัญต่อองค์การ ซึ่งสามารถสรุปได้โดยนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

บุชชานัน (Buchanan. 1974 อ้างใน จรัสศรี ไกรนที. 2539: 55) ให้ความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญดังนี้ คือ

1. ความผูกพันต่อองค์การ สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า - ออก (turn-over) จากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ดังนั้นความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์การโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนให้เห็นถึงการสนองตอบของบุคคลต่อเงื่อนไขของงานในแง่ใดแง่หนึ่งโดยเฉพาะ

2. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ จะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันและสถานที่ทำงานจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่สภาพการณ์ชั่วคราวจะไม่มีผลกระทบต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์การ

สตีเยร์ส (Steers. 1977 : 46-57) ได้ให้ความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลขององค์การ

สมิท และคณะ (Smith and others. 1983 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 20) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การสามารถส่งผลที่ตามมาในแง่ที่เป็นผลประโยชน์ต่อองค์การ คือ สมาชิกจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์การมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมนอกเหนือหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรง (Extrarole Behavior) ที่เขายินดีกระทำให้ถึงองค์การโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน

วิทธีย์ และคูเปอร์ (Whithey and Cooper. 1989 : 521-539) พบว่าการที่สมาชิกขาดความผูกพันต่อองค์การจะส่งผลในแง่ลบต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะก่อให้เกิดการละเลยเพิกเฉย (Neglect) ต่อการปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์การ ตลอดจนการลาออกจากองค์การไปในที่สุด

ภรณ์ มหามนต์ (2529 : 97) กล่าวว่าความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การดังนี้ คือ

1. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง
2. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา
3. โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่าเป็นหนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

4. จากความหมายของคำว่าความรู้สึกผูกพัน (commitment) นั้นเอง เราอาจคาดหวังได้ว่าบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

## 2.2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สตีเยอร์ส (Steers. 1977 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 20-21) ได้ศึกษาโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ปัจจัย คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่ระบุคุณสมบัติของบุคคลนั้น ๆ เช่น อายุ การศึกษา อายุงาน ความต้องการความสำเร็จ ความชอบ ความเป็นอิสระ

2. คุณลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะสภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบปฏิบัติอยู่ว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ ความเป็นอิสระในงาน (Autonomy) ความหลากหลายทักษะในงาน (Variety) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน (Job Identification) ผลสะท้อนกลับของงาน (Feedback) และโอกาสได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงานนั้น (Opportunity for Optional Interaction)

3. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ารับรู้การทำงานในองค์การอย่างไร โดยกำหนดไว้ 4 ลักษณะ คือทัศนคติของกลุ่มต่อองค์การ (Group Attitude) ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ (Met Expectation) ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ (Personal Importance) และความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งได้ (Organization Dependability)

อัลเลน และไมเยอร์ (Allen and Meyer. 1990 อ้างใน พร้อมพรรณ ปัทมทศกิจกุล. 2541 : 19-20) ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์การเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันต่อเนื้อ และความผูกพันที่เกิดจากบรรทัดฐานของสังคม ก็ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก คือ การรับรู้ลักษณะของงาน ได้แก่ อิสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน ทักษะที่หลากหลาย และปฏิกิริยาของหัวหน้างาน เช่น การรู้สึกว่าองค์การสามารถไว้วางใจได้ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการค้นพบของ สตีเยอร์ส (Steers. 1977) และมอททาร์ (Mottaz. 1988) ซึ่งกล่าวว่าปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดสถานการณ์การให้รางวัล



ภายใน ซึ่งจะพัฒนาให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก นอกจากนี้ อัลเลน และเมเยอร์ (Allen and Meyer. 1990) ได้กล่าวไว้ว่า อายุและระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์การน่าจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านความรู้สึก เขาสันนิษฐานว่าพนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกระดับต่ำ จะเลือกที่จะออกจากองค์การ ขณะเดียวกันพนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกระดับสูง เลือกที่จะอยู่กับองค์การในช่วงระยะเวลาที่ยาวกว่า เพราะพวกเขาเชื่อถือในองค์การและภาระหน้าที่ขององค์การ

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพและความตั้งใจจะลาออก อายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การจะเป็นตัวทำนายความผูกพันต่อเนื่องในระยะเริ่มแรก เพราะมันคล้ายกับเป็นเครื่องวัดการลงทุนในองค์การ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงการไม่เคลื่อนย้ายการลงทุน เช่น ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงาน การปลดเกษียณ การลงทุนในอาชีพ และทักษะที่เฉพาะสำหรับงานนั้น ๆ อายุมีความสัมพันธ์ทางลบกับโอกาสของทางเลือกในงานอื่น ๆ ความพึงพอใจในอาชีพจะเป็นตัววัดการลงทุนในอาชีพได้ตรงกว่า ความตั้งใจจะลาออกมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อเนื่อง เพราะพนักงานที่ตั้งใจจะลาออกจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ แม้ว่าความผูกพันต่อเนื่องจะมีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคคลก็ตาม

นอกจากนี้แล้วลักษณะของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารและการพึ่งพาอาศัยองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อเนื่อง ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามการรับรู้ของพนักงานกับงานอื่น ๆ ที่พบ เช่นตัวอย่าง พนักงานที่เชื่อว่างานในปัจจุบันของเขามีความสำคัญมากกว่างานอื่น ๆ มันจะเป็นการสูญเสียถ้าเขาลาออกจากองค์การ ในทางกลับกัน ถ้าเขารับรู้ว่างานอื่นสำคัญกว่างานในปัจจุบัน ความผูกพันต่อเนื่องของเขาจะอยู่ในระดับต่ำ

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันที่เกิดจากบรรทัดฐานของสังคม ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาองค์การ การมีส่วนร่วมในการบริหาร อัลเลน และเมเยอร์ (Allen and Meyer. 1990) ได้ยกตัวอย่างการศึกษาของกรู๊ป (Grube. 1990 อ้างถึงใน Allen and Meyer. 1990) ที่กล่าวว่าความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดสัญลักษณ์ของพันธะ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เกิดความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม การพึ่งพาองค์การและการรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้เกิดความรู้สึกถึงหน้าที่ทางจริยธรรมตอบแทนต่อองค์การ ในทางตรงกันข้าม หน้าที่อาจแลกเปลี่ยนกับความผูกพัน เพราะลักษณะงานที่ชอบของแต่ละบุคคลไม่น่าจะเหมือนกัน เช่น บุคคลที่สัมภาษณ์สำหรับตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจของพวกเขาตามลักษณะงาน บางครั้งพนักงานจะคาดหวังในลักษณะของงานบางอย่าง เช่น การบริหารงานด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการบริหารจากภายในไม่ใช่การบริหารจากการควบคุมภายนอก พนักงานที่รับรู้ว่าเขามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการบริหารและมีอำนาจหน้าที่บางอย่าง มีอิทธิพลเหนือปัญหาที่เกี่ยวกับงาน

ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่เขาไม่ได้คาดหวังไว้ แต่ได้รับจากองค์กร เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ และเขาจะแสดงการกระทำบางอย่างเป็นการแลกเปลี่ยน การพึงพาดังกล่าวมีลักษณะเช่นเดียวกันนี้ แต่บางครั้งมีระดับต่ำกว่าเพราะปริมาณของการพึ่งพาบางอย่างเท่านั้นที่คาดว่าจะได้จากองค์กรทั้งหมด

สำหรับอายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับหน้าที่ที่จะผูกพัน นอกจากว่าอายุจะสะท้อนรูปแบบการแลกเปลี่ยนของค่านิยมและหน้าที่เกี่ยวกับบรรทัดฐานของพนักงานต่อองค์กร ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคมมีความสัมพันธ์กับการลาออก พนักงานที่มีบรรทัดฐานว่าเป็นการไม่สมควรที่จะลาออกก็มักจะไม่ว่าง นอกจากนั้นแล้ว อัลเลน และเมเยอร์ (Allen and Meyer, 1990) ได้กล่าวว่า ทั้งความผูกพันด้านความรู้สึกและความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคมเป็นพฤติกรรมความผูกพัน

ดันแฮม กรู๊ป และแคสตาเนด้า (Dunham, Grube and Castaneda, 1994 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542 : 22) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่

1.1 การรับรู้คุณลักษณะงาน ในแง่ของความเป็นอิสระของงาน (Task Autonomy) ความสำคัญของงาน (Task Significance) เอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) และการให้ผลย้อนกลับของหัวหน้า (Supervisory Feedback)

1.2 การพึ่งพาได้ขององค์กร (Organizational Dependability)

1.3 การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร (Perceived Participatory Management) ซึ่งเป็นความรู้สึกของพนักงานว่า พวกเขามีอิทธิพลในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน และสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ได้แก่

2.1 อายุ (Age)

2.1 อายุงาน (Tenure)

2.3 ความพึงพอใจในอาชีพ (Career Satisfaction)

2.4 ความตั้งใจที่จะลาออก (Intent to Leave)

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ประกอบด้วย

3.1 ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน (Coworker Commitment)

3.2 การพึ่งพาได้ขององค์กร (Organizational Dependability)

3.3 การมีส่วนร่วมในการบริหาร (Participatory Management)

บารอน (Baron. 1996 อ้างใน พร้อมพรรณ ปีที่ตกกิจจุล. 2541 : 21) กล่าวว่าความผูกพันก็เหมือนกับความพึงพอใจในงาน คือ เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

1. ตัวงานเอง โดยทั่วไประดับความรับผิดชอบที่สูงกว่า การมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ความน่าสนใจและความหลากหลายของงาน มีส่วนทำให้ความผูกพันสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามระดับความตึงเครียด และความไม่แน่ชัดในบทบาทจะมีผลทำให้ความผูกพันลดลง

2. ความผูกพันได้รับผลกระทบจากโอกาสที่จะได้รับจากการว่าจ้างงานจากที่อื่น ถ้ารับรู้ว่ามีโอกาสในการหางานอื่นได้มาก และมีทางเลือกที่ต้องการมากขึ้น ความผูกพันในแต่ละบุคคลจะมีแนวโน้มต่ำลง

3. ความผูกพันได้รับผลกระทบจากลักษณะส่วนบุคคลที่หลากหลายด้วยบุคคลที่มีอายุมากกว่า ระยะเวลาในการทำงานมากกว่า หรืออาวุโสกว่าในตำแหน่งงาน และบุคคลที่พึงพอใจกับระดับของผลการปฏิบัติงานของเขามีแนวโน้มว่าจะมีความผูกพันสูงกว่าบุคคลอื่นในอดีตมีผู้กล่าวว่าผู้หญิงจะมีความผูกพันต่ำกว่าผู้ชาย แต่การค้นพบในปัจจุบันพบว่าไม่เป็นความจริง

4. ความผูกพันต่อองค์การ ได้รับผลกระทบจากปัจจัยอันเกี่ยวข้องกับการจัดการรูปแบบของงานโดยทั่วไป เช่น ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในหัวหน้างานพึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลงาน และมีความพึงพอใจในองค์การของตนว่า มีความหวังใยในสวัสดิภาพของพนักงาน บุคลากรจะมีความผูกพันสูง โดยสรุปความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความผูกพันต่อองค์การต่อองค์การหนึ่งมีอิทธิพลจากปัจจัยที่แตกต่างมากมาย

รอย และโกส (Roy and Ghose. 1997 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 22) ได้ศึกษาการตระหนักถึงสภาพแวดล้อมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มแพทย์และพยาบาล โดยกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

1. ปัจจัยการตระหนักถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Awareness of Internal Environment) โดยแบ่งเป็น เป้าหมายองค์การ คุณภาพเครื่องมือและอุปกรณ์ในโรงพยาบาล กระบวนการรักษาคนไข้ของโรงพยาบาล งานของแต่ละหน่วยงานที่มีส่วนสนับสนุนเป้าหมายขององค์การ จุดแข็งด้านการเงินของโรงพยาบาล และข้อจำกัดด้านการเงินของโรงพยาบาล

2. ปัจจัยการตระหนักถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (Awareness of External Environment) ซึ่งแบ่งเป็น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการรักษาคนไข้ของสังคม ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของโรคภัยต่าง ๆ ต่อโรงพยาบาล ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีผลต่อโรงพยาบาล ความต้องการต่าง ๆ ของคนไข้ที่มาใช้บริการในโรงพยาบาล

จิระจิตต์ ราคา (2525 : 76) ได้กำหนดปัจจัยบ่งชี้ความผูกพันต่อองค์การไว้ ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ เป้าหมายและความต้องการส่วนบุคคล บทบาทในการทำงาน และความสามารถ
2. ปัจจัยบรรยากาศในการทำงาน โดยแบ่งเป็น โครงสร้างของงาน สิ่งจูงใจ การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ความสำเร็จในการทำงาน ระบบการพัฒนา ความมั่นคงในงาน ความเปิดเผยกับเพื่อนร่วมงาน ความขัดแย้ง การได้รับการยอมรับ ความยืดหยุ่นขององค์การ

โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533 : 33) ได้กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การดังนี้ คือ

1. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุ สถานภาพสมรส สมรส ระยะเวลาทำงานในองค์การ ระดับตำแหน่ง
2. ปัจจัยประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ ความรู้สึกที่หน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ความรู้สึกที่หน่วยงานมีชื่อเสียง และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ
3. ปัจจัยลักษณะของงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลบ่อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
4. ปัจจัยเกี่ยวข้องกับบทบาท ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท และความคลุมเครือในบทบาท

อายุพร ประพฤติธรรม (2537 : 36) ได้กำหนดปัจจัยที่บ่งชี้ความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

1. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง
2. ปัจจัยรางวัลตอบแทนภายในงาน ได้แก่ ความอิสระของงาน ความสำคัญของความท้าทายของงาน
3. ปัจจัยรางวัลตอบแทนภายนอกงาน ได้แก่ การช่วยเหลือและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

นันทนา ประกอบกิจ (2538 : 61) ได้กำหนดปัจจัยที่บ่งชี้ความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

1. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ

2. ปัจจัยลักษณะงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำหาย ลักษณะงานที่หลากหลาย ความประจักษ์ในงาน ความมีอิสระในงาน ผลป้อนกลับของงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน ลักษณะงานที่ต้องสัมพันธ์กับผู้อื่น และการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

3. ปัจจัยประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ ทักษะคติของตนต่องาน ทักษะคติของกลุ่มต่อองค์การ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ ความรู้สึกว่างค์การเป็นที่พึงพิงได้ และโครงสร้างขององค์การ

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539 : 18) ได้แบ่งตัวบ่งชี้ความผูกพันต่อองค์การไว้ดังนี้

1. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ การรับรู้ตามสภาพที่เป็นจริง และการรับรู้ตามที่ต้องการจะให้เป็น

2. มิติของวัฒนธรรมองค์การ 6 มิติ คือ

- มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power distance)
- มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance)
- มิติที่ 3 ปังเจกนิยม (Individualism)
- มิติที่ 4 กลุ่มนิยม (Collectivism)
- มิติที่ 5 ความเป็นชาย (Masculinity)
- มิติที่ 6 ความเป็นหญิง (Femininity)

พร้อมพรรณ ปัทมถกกิจกุล (2541 : 48) ได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

1. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้

2. ปัจจัยความรู้สึกเกี่ยวกับองค์การ ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจต่อเงินเดือนและค่าตอบแทน

นงเยาว์ แก้วมรกต (2542 : 48) ได้กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานและระดับตำแหน่ง

2. ปัจจัยประเภทธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจพานิชยกรรม ธุรกิจบริการและธุรกิจอุตสาหกรรม

จากการรวบรวมข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของอัลเลน และไมเยอร์ (Allen and Meyer. 1990) ได้แยกองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การได้อย่างชัดเจน ทั้งยังสามารถประเมินระดับความผูกพันต่อองค์การของแต่ละบุคคลได้เด่นชัดในแต่ละด้าน ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการศึกษาความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมและการที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การสูงก็ไม่ได้หมายความว่า จะมีผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์การสูงด้วยเสมอไป หากทราบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การในแต่ละด้านเป็นอย่างไร ก็จะเกิดประโยชน์กับองค์การมาก เพราะองค์การสามารถปรับปรุงหรือเสริมสร้างบรรยากาศองค์การ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันในด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐานเพิ่มมากขึ้นได้ (Meyer, Allen and Smith. 1993 อ้างใน นางเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 24)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดและตัวแปรที่ใช้ในการวัดความผูกพันต่อองค์การของอัลเลนและไมเยอร์เป็นแนวทางในการศึกษา

### 2.3 งานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

จากการสำรวจเอกสาร พบว่าผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การมีดังนี้

แครีเซอร์ (Creaser. 1966 อ้างใน อำพัน ไชยทองศรี. 2530 : 32) ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียน โดยใช้ Organizational Climate Descriptive Questionnaire (OCDQ) ถามครูและผู้บริหารโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การโรงเรียน

กันน์ (Gunn. 1971 อ้างใน อำพัน ไชยทองศรี. 2530 : 33) ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมจำนวน 61 โรงเรียน ในรัฐมิสซิสซิปปี โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ พบว่าจำนวนนักเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน โดยโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยมีแนวโน้มของบรรยากาศเป็นแบบแจ่มใส ส่วนโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากแนวโน้มของบรรยากาศเป็นแบบซีมเซา

คัมมิงส์ (Cummings. 1975 อ้างใน อำพัน ไชยทองศรี. 2530 : 33) ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนมัธยม ในปี ค.ศ. 1974 โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามในโรงเรียนมัธยมจำนวน 28 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่ามี 17 โรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) โรงเรียนที่บรรยากาศแบบเปิดจะมีครูที่มีประสบการณ์ทางการสอนน้อยจำนวนน้อยกว่าครูที่มีประสบการณ์ทางการสอนมาก ซึ่งประสบการณ์ทางการสอนมีผลต่อบรรยากาศของโรงเรียน นอกจากนี้อายุ การอบรม ประสบการณ์ทางการสอน สัญชาติ

จะเกี่ยวข้องกับความเครียดในการทำงาน ความแตกต่างระหว่างผิวในโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบปิดมีครูผิวดำน้อยกว่าครูผิวขาว มิติของขวัญ การกระตุ้นเตือนและการไม่ประสานงานจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศแบบเปิด

ไรท์ (Wright อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 24) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศของโรงพยาบาลที่มีผลต่อการดูแลผู้ป่วยของพยาบาล โดยการศึกษาการรับรู้บรรยากาศโดยรวมของโรงพยาบาลและบรรยากาศภายในหน่วยงาน พบว่าอายุมีผลต่อการรับรู้บรรยากาศโดยรวมของโรงพยาบาลและบรรยากาศภายในหน่วยงาน ส่วนระดับตำแหน่ง จำนวนปีที่ทำงานและเวรปฏิบัติงานไม่มีผลต่อการรับรู้ และยังพบอีกว่าพยาบาลรับรู้บรรยากาศภายในหน่วยงานว่าน่าพึงพอใจมากกว่าบรรยากาศโดยรวมของโรงพยาบาล

พูนทรัพย์ ตีมาก (2528) ศึกษา “ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล และความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข” โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำที่ปรับปรุงจากแบบสอบถาม LBDQ ของฮัลพิน (Halpin) และแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การปรับปรุงมาจากแบบสอบถาม OCDQ ของฮัลพิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลโดยส่วนรวมมีพฤติกรรมผู้นำมีดีกิจสัมพันธ์และมีดีสัมพันธ์อยู่ในระดับกลาง บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลโดยส่วนรวมมีแนวโน้มแจ่มใส พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีดีกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแบบบรรยากาศองค์การ ส่วนพฤติกรรมผู้นำมีดีสัมพันธ์ภาพไม่มีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ

กนกวรรณ ร่วมไทย (2530) ได้ศึกษา “เรื่องบรรยากาศองค์การที่มีผลกระทบต่อทัศนคติต่องานให้บริการลูกค้า ศึกษากรณีบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด” พบว่า ระดับการศึกษาและระยะเวลาการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับทัศนคติในการให้บริการลูกค้า และยังพบอีกว่าบรรยากาศองค์การมีดีความรู้สึกเกี่ยวกับการได้รับรางวัลและการลงโทษเพียงมีดีเดียว เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการให้บริการลูกค้า และเป็นจริงเฉพาะพนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และทำงานมาแล้ว 6 ปีขึ้นไป

วรรณภา ณ สงขลา (2530) ได้ศึกษา “เรื่องบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ” พบว่าข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีการรับรู้ว่าบรรยากาศองค์การโดยส่วนรวมอยู่ในระดับที่ดีหรือเหมาะสม ข้าราชการมีความพอใจในงานอยู่ในเกณฑ์ที่ตัดสินใจได้สูง โดยเฉพาะเรื่องงานที่ปฏิบัติ การบังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และพอใจน้อย หรือไม่พอใจในเรื่องโอกาสก้าวหน้า และค่าตอบแทนในงาน ข้อมูลภูมิหลังของข้าราชการมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความพอใจในงาน บรรยากาศองค์การทั้งในระดับรวม และแยกมิติ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพอใจในงาน ตัวแปรมิติทางบรรยากาศ 4 ตัว คือ การสนใจในการปฏิบัติงาน

การติดต่อสื่อสารในองค์การ ภาวะผู้นำ และการมีกอบรม เป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานของข้าราชการได้ดีที่สุดตามลำดับ

อำพัน ไชยทองศรี (2530) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ที่ดัดแปลงมาจากแบบสอบถามของฮัลพิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) ผลการศึกษาพบว่าโรงพยาบาลชุมชนมีบรรยากาศแจ่มใส รองลงมาคือบรรยากาศแบบซีมเซา บรรยากาศองค์การ 8 มิติ พบว่า โรงพยาบาลชุมชนทุกขนาดมีมิติขาดความสามัคคีและมีดีอุปสรรคอยู่ในระดับต่ำ ส่วนมิติขวัญและมิติสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ด้านพฤติกรรมผู้บริหารพบว่ามิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปราณี โรงพยาบาลทุกขนาดอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในงานของพยาบาลโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขนาดของโรงพยาบาลกับแบบบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลชุมชนไม่มีความสัมพันธ์กัน

สุวิณี ศรีปัญญา (2536) ได้ศึกษาเรื่อง “บรรยากาศองค์การและผลกระทบต่อทัศนคติอาชีพราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี” พบว่าข้าราชการสังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมในระดับปานกลางหรือยอมรับได้ โดยเฉพาะมีเกณฑ์ที่ดีเกี่ยวกับความอบอุ่นในองค์การ และในระดับปานกลาง หรือยอมรับได้ในด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การขัดแย้งในองค์การ และความผูกพันที่มีต่อองค์การ แต่มีทัศนคติค่อนข้างลบต่อโครงสร้างองค์การ และการได้รับรางวัลตอบแทนในองค์การ ส่วนทัศนคติที่มีต่ออาชีพราชการอยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจมีเพียงเรื่องเพศเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ การรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวม และบรรยากาศองค์การในด้านต่าง ๆ ทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทัศนคติอาชีพราชการ โดยตัวแปรด้านความผูกพันที่มีต่อองค์การ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา โครงสร้างขององค์การ การได้รับรางวัลตอบแทน และความอบอุ่นในองค์การ มีอิทธิพลกำหนดความเต็มใจที่จะรับราชการในสังกัดหน่วยงานตามลำดับ

ศิริวรรณ กิติเวชกุล (2539) ได้ศึกษาวิจัยบรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน จำนวน 347 คน พบว่าข้าราชการกรมชลประทานรับรู้บรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และสายงานที่สังกัดที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยที่เพศชายมีระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศหญิง ส่วนข้าราชการที่มีอายุมากจะมีการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานโดยรวมสูงกว่าข้าราชการที่มีอายุน้อยกว่า



และข้าราชการที่แต่งงานแล้วจะมีการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ที่โสด ส่วนผู้ที่มีระดับเงินเดือนน้อยจะมีการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานต่ำกว่าผู้ที่มีระดับเงินเดือนมาก นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาการรับราชการที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

จตุรรัตน์ สุคันธรัตน์ (2541) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การและความเครียดของบุคลากรในโรงพยาบาลตากสิน จำนวน 293 คน พบว่าบุคลากรของโรงพยาบาลตากสินมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับความเครียดอยู่ในเกณฑ์ปกติ และยังพบอีกว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ไม่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การ ส่วนวิชาชีพและภาระทางครอบครัวมีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การ

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

กรัสกี (Grusky, 1966 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542 : 27) ได้ศึกษาเรื่องการเลื่อนตำแหน่งในอาชีพกับความผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการใน United Utility Corporation จำนวน 1,494 คน พบว่าระดับตำแหน่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ เพราะงานที่ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นจะยังได้รับเงินเดือนและมีสิทธิอำนาจมากขึ้น และยังพบว่าผู้ที่จบการศึกษาในระดับมัธยมปลายจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เนื่องจากผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมปลายมีโอกาสย้ายออกไปทำงานที่อื่นได้น้อยกว่าผู้ที่จบปริญญาตรี และยังพบอีกว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่กับองค์การมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ กล่าวคือ ยิ่งอยู่กับองค์การนาน ก็จะได้รับเลื่อนตำแหน่งและค่าตอบแทนสูงขึ้น และยิ่งมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

ริทเซอร์ และทริซ (Ritzer and Trice, 1969 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542 : 26) ได้ศึกษาเพื่อทดสอบความผูกพันต่อองค์การและอาชีพของผู้จัดการฝ่ายบุคคล จำนวน 623 คน พบว่า อายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ เพราะว่าคนที่อายุมาก ก็จะมีประสบการณ์ (Side-bet) ในองค์การมากขึ้น และจะทำให้มีความผูกพันกับองค์การสูงขึ้นด้วย

เชลดอน (Sheldon, 1971 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542 : 27) ได้ทำการวิจัยเรื่องการลงทุนและการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความผูกพันต่อองค์การกับกลุ่มนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร จำนวน 136 คน พบว่าตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ คือ บุคคลที่มีตำแหน่งระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าบุคคลในระดับตำแหน่งต่ำกว่า เพราะผู้มีตำแหน่งที่สูงนั้นมักเป็นระดับผู้บริหารมากกว่าวิชาชีพ

ซึ่งเมื่อเวลาผ่านไปจะทำให้สูญเสียความสามารถทางวิชาชีพ ดังนั้นผู้มีตำแหน่งระดับสูงจึงมีทางเลือกที่จำกัด และยังพบอีกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การนั้นจะมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น เพราะระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เป็นเสมือนการลงทุนอย่างหนึ่งที่เกิดจากประสบการณ์และผลประโยชน์ตอบแทนในรูปของกำไร รางวัล บำเหน็จ บำนาญ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลผูกพันกับองค์การ

สรีบีเนียค และอลัทโต (Hrebiniak and Alutto, 1972 อ้างใน นันทนา ประกอบกิจ, 2538 : 48) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนประถมและมัธยม 2 แห่ง และพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล 3 แห่ง พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยเพศหญิงกับเพศชายมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ซึ่งเพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าเพศชาย โดยเฉพาะเพศหญิงที่แต่งงานแล้วหรือเป็นหม้ายจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าหญิงโสด และยังพบว่าอายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ คือ อายุยิ่งมากความผูกพันต่อองค์การก็มากยิ่งขึ้น เพราะผู้มีอายุมากมีข้อจำกัดในการเปลี่ยนงานด้วย อีกทั้งยังพบว่าระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยครูและพยาบาลที่ไม่มีแผนที่จะศึกษาต่อในระดับสูงจะมีระดับความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าครูและพยาบาลที่วางแผนศึกษาต่อหรือไม่แน่ใจว่าจะศึกษาต่อหรือไม่

บุชชานัน (Buchanan, 1974 : 552-554) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการบริษัทธุรกิจกับรัฐบาล จำนวน 279 คน พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนดความผูกพันต่อองค์การ โดยผู้จัดการจะมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

สตีเยร์ส (Steers, 1979 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542 : 26-27) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การไว้ 2 ปัจจัยด้วยกัน คือ ตำแหน่งในองค์การ (position) และระยะเวลาที่อยู่กับองค์การ (tenure) เขากล่าวว่า คนที่ได้ทำงานดี (good jobs) มีเจตนาที่จะอยู่กับงานนั้น และยังคนอยู่กับองค์การไปนาน ๆ ยิ่งทำให้เขามีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การมากขึ้น โดยให้เหตุผลว่าการที่บุคคลอยู่กับองค์การนั้นเป็นเพราะเมื่อเวลาผ่านไปบุคคลจะมีความสามารถในการทำงานได้น้อยลง และบุคคลจะมีความชำนาญเฉพาะงานขององค์การที่ทำอยู่ในปัจจุบันมาก ดังนั้นการที่จะออกจากหน่วยงานเดิมจึงลดลง นอกจากนี้ยังพบว่าคนที่อยู่ในตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นและอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากขึ้น เนื่องจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงนั้นจะมีความอิสระในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำ ๆ

แฟรนเก้น (Franken : 1982) ได้กล่าวไว้ว่า อายุเป็นปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร โดยที่ความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรจะเพิ่มขึ้นตามอายุ เพราะเมื่อถามคนงานเกี่ยวกับงานของเขา คนงานที่มีอายุมากจะมีความพอใจในงานที่เขาทำมากกว่าคนที่มีอายุน้อย เนื่องมาจากการที่คนงานเหล่านั้นมีประสบการณ์ในการอยู่ในองค์กรมากขึ้น และทราบว่าจะสามารถบรรลุถึงสิ่งที่คาดหวังจากองค์กรได้อย่างไร ทำให้พวกเขาไม่มีการคาดหวังที่สูงเกินไป และมีแนวโน้มที่จะมองงานที่ทำอยู่ปัจจุบันอย่างใกล้ชิดเคียงกับความคาดหวังของเขา สะท้อนให้เห็นว่าคนงานที่มีอายุมากจะพบว่างานมีความน่าพึงพอใจมากกว่า และมีการค้นพบที่สอดคล้องว่า คนหนุ่มสาวมีแนวโน้มที่จะไม่พึงพอใจกับการทำงานมากกว่า และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานบ่อยกว่าด้วย

ซีลท์ (Chelte. 1983 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 26) ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานและคุณภาพชีวิตการทำงานภายในมหาวิทยาลัย พบว่า อายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร คือ คนที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าคนที่มีอายุน้อย เนื่องจากคนที่มีอายุมากมีทางเลือกน้อยกว่าคนที่มีอายุน้อย ดังนั้นจึงมีความผูกพันกับองค์กรสูงกว่าคนที่มีอายุน้อย

กลิสสัน และดิวริค (Glisson and Durick. 1988 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 28) ได้ศึกษาปัจจัยทำนายความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในองค์กร ที่ให้บริการประชาชน (Human Service Organization) จำนวน 319 คน พบว่า การศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากคนที่มีความรู้ระดับการศึกษาต่ำนั้นมี ทางเลือกจำกัด ไม่สามารถเปลี่ยนงานได้ง่าย ๆ ทำให้เขาหาเหตุผลมาสนับสนุนในการทำงานอยู่ในองค์กรด้วยการสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นคนที่มีความรู้ระดับการศึกษาต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ในขณะที่คนที่สำเร็จการศึกษาสูงมักมีความเชื่อว่าสามารถหางานใหม่ได้ง่าย จึงมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

ตอง (Tong. 1993 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 29) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่อวิชาชีพของพยาบาลในสิงคโปร์ จำนวน 2,424 คน ในโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน 4 แห่ง พบว่าระดับเงินเดือนมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดในปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาล

ศิริวรรณ ตันตราวิวัฒน์ (2530) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานกับความรู้สึกพึงพอใจในงาน ความต้องการประสบผลสำเร็จในงานและความผูกพันต่อองค์กร พบว่า คนที่มีระดับการศึกษาสูงมีแนวโน้มผูกพันต่อองค์กรต่ำ แม้ว่าหน่วยงานจะมีระบบการตอบแทนเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่ดีก็ตาม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระบบการให้รางวัลและแรงจูงใจด้านวัตถุเพียงอย่างเดียวอาจไม่มีผลต่อความพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาสูง

สมชัย แก้วละเอียด (2531) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกองสารวัตรนักเรียน พบว่า ระดับตำแหน่งเป็นตัวแปรด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเพียงตัวแปรเดียวที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ แต่เป็นความสัมพันธ์แบบมีเงื่อนไข คือ ความสัมพันธ์นี้เป็นจริงสำหรับข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 30-35 ปี ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับซี 4 และ 5 ทั้งนี้เพราะผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับนี้ถือว่าค่อนข้างมีสถานภาพและบทบาทสูง ประกอบกับอยู่ในช่วงวัยที่มีศักยภาพสูง เป็นผลให้มีโอกาสเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

ธีระ วีรธรรมสาธิต (2532) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก/เทียบเท่าของเครือซิเมนต์ไทย พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล คือ อายุ อายุงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ในขณะที่ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ แต่ เพศ และสถานภาพสมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ยังพบอีกว่าปัจจัยลักษณะงาน ได้แก่ ความสำคัญของลักษณะงาน ที่รับผิดชอบ ลักษณะงานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน และลักษณะงานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

โสภะ ทรัพย์มากอุดม (2533) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และสถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับบทบาท ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท และความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

จารุณี วงศ์คำแน่น (2537) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยเฉพาะเพศชายมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าเพศหญิง ส่วนอายุ สถานภาพสมรส อายุการทำงานในองค์การ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้วย

นันทนา ประกอบกิจ (2538) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขต สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ส่วนปัจจัยลักษณะงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ท้าทาย โอกาสก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงานที่หลากหลาย ความมีอิสระในงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

พร้อมพรรณ ปีหัตถกิจกุล (2541) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและความผูกพันต่อวิชาชีพของพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ของพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การและความผูกพันต่อวิชาชีพ ส่วนระดับการศึกษาไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การและความผูกพันต่อวิชาชีพ และพยาบาลที่มีความแตกต่างเกี่ยวกับสถานภาพสมรส ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจต่อเงินเดือนและผลตอบแทน มีความผูกพันต่อองค์การและความผูกพันต่อวิชาชีพแตกต่างกัน

## 2.5 งานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ

จากการศึกษาและค้นคว้าข้อมูลงานวิจัยต่าง ๆ พบว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธระหว่างบรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การนั้น มีผู้ศึกษาวิจัยน้อย ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงรวบรวมงานวิจัยที่มีความใกล้เคียงกับตัวแปรที่ผู้วิจัยทำการศึกษามากที่สุด โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

ฟรายแลนเดอร์ และมาร์ควิลี (Friedlander and Marquilies. 1969 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 30) ได้ศึกษาความเป็นไปได้ในการพยากรณ์ความพอใจในการทำงานจาก (1) การรับรู้บรรยากาศในองค์การของคนทำงานอยู่ (2) ความรู้สึกเกี่ยวกับค่านิยมเกี่ยวกับงานที่แต่ละคนยึดถือ ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของความพอใจในงาน โดยที่บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อความพอใจในมิติความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มากกว่าความพอใจในมิติโอกาสความก้าวหน้า และความพอใจมิติเรื่อง การมีส่วนร่วมในงาน

คาร์เซย์ (Cawsey. 1973 อ้างใน วรรณภา ณ สงขลา. 2530 : 43) ได้ศึกษาการทำงานของพนักงานบริษัทประกันภัย จำนวน 600 คน โดยใช้แบบสอบถามของ Litwin and Stringer วัด พบว่า พนักงานที่ทำงานในบรรยากาศแบบมุ่งผลสำเร็จในงาน (achievement climate) จะประเมินตนเองว่าผลการปฏิบัติงานดีกว่าพวกที่อยู่ในบรรยากาศที่มีแรงจูงใจน้อยกว่า และยังพบอีกว่า พนักงานจะมีความพอใจในงานสูงขึ้น เมื่อพนักงานรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานของตนว่ามีโอกาสแห่งความสำเร็จมากขึ้น

ฟูกามิ และลาร์สัน (Fukami and Larson. 1984 : 367-371) ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานขนส่ง 114 คน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การทางบวก ได้แก่ อายุ อายุงาน ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และการเข้ากับผู้ร่วมงานได้ ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางลบ คือ ระดับการศึกษา ความเครียดในงาน

และตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร คือ อายุงาน ระดับการศึกษา ชอบเขต  
ของงาน และความเครียดในงานตามลำดับ

แมทธิว และฟาร์ (Mathieu and Farr. 1997 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต.  
2542 : 31) ศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานขับรถประจำ  
ทางและวิศวกร พบว่าองค์ประกอบด้านลักษณะงานที่พัฒนาศักยภาพ ความภูมิใจในองค์การ  
อายุงาน และการบริหารงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานขับรถ  
ประจำทาง ส่วนความเครียดทาง บทบาท ความเครียดในงานของกลุ่มวิศวกรมีความสัมพันธ์  
ทางลบกับความผูกพันขององค์การ และลักษณะงานที่พัฒนาศักยภาพและการประเมินผลอย่างเป็นทางการ  
ของผู้อยู่บังคับบัญชา เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันขององค์การ

กันเตอร์ และเฟิร์นแฮม (Gunter and Fumham. 1996 อ้างใน นงเยาว์  
แก้วมรกต. 2542 : 32) ศึกษาผลของชีวประวัติส่วนบุคคล และการรับรู้บรรยากาศองค์การ  
ในการทำนายความพึงพอใจในองค์การของลูกจ้างในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 1,041 คน  
พบว่า ความหลากหลายของงาน รางวัล การยกย่อง ฯลฯ เป็นตัวแปรที่ทำนายความพึงพอใจ  
ในงานและความภาคภูมิใจในองค์การได้ดีกว่าปัจจัยส่วนบุคคล และยังพบว่าความแตกต่าง  
ระหว่างองค์การในด้านบรรยากาศองค์การโดยรวมและรายด้านเป็นตัวทำนายความพึงพอใจ  
ในงานและความภาคภูมิใจในองค์การของพนักงานเช่นกัน

รอย และโกส (Roy and Ghose. 1997 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 :  
31) ได้ศึกษาเรื่องการตระหนักถึงสภาพแวดล้อมโรงพยาบาลกับความผูกพันต่อองค์การของ  
แพทย์และพยาบาลในโรงพยาบาลรัฐบาล เมืองกัลกัตตา ประเทศอินเดีย ผลการศึกษาพบว่า  
การตระหนักถึงสภาพแวดล้อมภายในโรงพยาบาลและภายนอกโรงพยาบาลของพยาบาลและ  
แพทย์นั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพยาบาลและแพทย์ และยังพบอีกว่า  
ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบอีกว่า  
ปัจจัยการตระหนักถึงสภาพแวดล้อมภายในโรงพยาบาลเพียงปัจจัยเดียวก็สามารถทำนายระดับ  
ความผูกพันต่อองค์การของพยาบาลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพยาบาลที่มีการตระหนัก  
ถึงสภาพแวดล้อมภายในโรงพยาบาลในทางบวกสูง จะมีระดับความผูกพันต่อองค์การสูงด้วย  
ในขณะที่ปัจจัยการตระหนักถึงสภาพแวดล้อมภายนอกโรงพยาบาลเพียงปัจจัยเดียวก็สามารถ  
ทำนายระดับความผูกพันต่อองค์การของแพทย์ได้

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2527) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานตำรวจ โดย  
ศึกษาจากข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสถานีตำรวจนครบาล 69 แห่ง พบว่า บรรยากาศ  
องค์การในด้านการรับรู้โครงสร้าง ความอบอุ่นในองค์การและเอกลักษณ์ขององค์การ มีความ  
สัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานตำรวจ

วิทยา ปิ่นทอง (2529) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศึกษารณีกองบัญชาประชาชน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า ความรู้สึกด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจต่อกัน ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ความสนับสนุนเกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชา ความมีมนุษยสัมพันธ์และความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพอใจการปฏิบัติงานของข้าราชการ

จิระจิตต์ ราคา (2530) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อสถาบันที่ตนเองสอนอยู่ของอาจารย์ประจำ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถาบันที่อาจารย์นั้นสอนประจำอยู่ และยังพบอีกว่าระดับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสูงกว่าระดับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เนื่องจากบรรยากาศการทำงานในมหาวิทยาลัยของรัฐดีกว่าและเหมาะสมกว่ามหาวิทยาลัยเอกชน

สุวิจิ ศรีภิญโญ (2536) ได้ศึกษามลกระทบของบรรยากาศองค์การต่อทัศนคติต่ออาชีพรับราชการของข้าราชการ สังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะมิติด้านความอบอุ่นในองค์การ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา การขัดแย้งในองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ แต่มีทัศนคติค่อนข้างลบต่อโครงสร้างองค์การ และการได้รับรางวัลตอบแทน การรับรู้บรรยากาศองค์การทั้งโดยภาพรวมและมิติต่าง ๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทัศนคติต่ออาชีพรับราชการ และยังพบอีกว่าเพศมีผลต่อทัศนคติต่ออาชีพรับราชการ โดยเพศชายมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพรับราชการมากกว่าเพศหญิง

อวยพร ประพฤทธิธรรม (2537) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของวิทยากรซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล ในเขตภาคเหนือ จำนวน 149 คน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ระดับตำแหน่ง และปัจจัยรางวัลตอบแทนภายใน ได้แก่ ความท้าทายของงาน และความอิสระของงาน ปัจจัยรางวัลตอบแทนภายนอก ได้แก่ การช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ การศึกษา สถานภาพสมรส และปัจจัยรางวัลตอบแทน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความพึงพอใจต่อเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

เจนนารา สิทธิเหรียญชัย (2541) ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความผูกพันในงานของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศต่อองค์การโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างขององค์การ ด้าน

ความรับผิดชอบของบุคคล ด้านการอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านการให้รางวัล ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธ์กันทางบวก ส่วนด้านความขัดแย้งและด้านความเสี่ยงในงานมีความสัมพันธ์กันน้อย

นงเยาว์ แก้วมรกต (2542) ศึกษาผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล พบว่าพนักงานบุคคลมีระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การในทางที่ดีมาก และมีระดับความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระดับตำแหน่ง ซึ่งพนักงานบุคคล ระดับบังคับบัญชา จะมีระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การในทางที่ดีกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานบุคคล รวมทั้งประเภทรูทกิจที่พนักงานปฏิบัติอยู่ ส่วนระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ นโยบายการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ลักษณะงานการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาและค่าตอบแทนมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยพนักงานบุคคลที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมและรายด้านในทางที่ดีกว่าจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานบุคคลที่รับรู้บรรยากาศองค์การในทางที่ด้อยกว่า

จากผลการวิจัยที่น่าเสนอข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่น่าจะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโรงพยาบาลตำรวจ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการรับราชการ ตำแหน่ง และกลุ่มงานที่สังกัด โดยนำไปสู่กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาดังต่อไปนี้

## 2.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

จากผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าดังข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนงเยาว์ แก้วมรกต เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดด้านบรรยากาศองค์การ และในด้านความผูกพันต่อองค์การ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดด้านบรรยากาศองค์การของ นงเยาว์ แก้วมรกต และ พร่อมพรรณ ปัทมถกิจกุล และแนวคิดความผูกพันต่อองค์การของอัลเลน และไมเยอร์ (Allen and Meyer, 1990) เนื่องจากสอดคล้องกับแนวคิดของบุชชานัน (Buchanan, 1974 อ้างใน จรัสศรี ไกรนที, 2539 : 55) ที่เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยจึงนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาและเพิ่มเติมตัวแปรตาม คือ ความรู้สึกมั่นคงในงานโดยใช้ตัวชี้วัดความคิดเรื่องการลาออก เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญและเกี่ยวเนื่องกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ



1. ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่
  - 1.1 เพศ
  - 1.2 ระดับการศึกษา
  - 1.3 ระยะเวลาในการรับราชการ
  - 1.4 ตำแหน่ง
  - 1.5 กลุ่มงานที่สังกัด
2. ตัวแปรตาม กำหนดตัวแปรตามเป็น 3 กลุ่ม คือ
  - 2.1 ตัวแปรบรรยากาศขององค์การ ประกอบด้วย
    - 2.1.1 โครงสร้างองค์การ
    - 1.1.2 นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ
    - 1.1.3 ลักษณะงาน
    - 1.1.4 การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา
    - 1.1.5 สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน
    - 1.1.6 ค่าตอบแทน
  - 2.2 ตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย
    - 1.2.1 ความผูกพันด้านความรู้สึก
    - 1.2.2 ความผูกพันต่อเนื้อ
    - 1.2.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม
  - 2.3 ตัวแปรความรู้สึกมั่นคงในงาน
    - 2.3.1 ความคิดเรื่องการลาออก

แผนภูมิที่ 2.2  
แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

