



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัด กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสาร ตำรา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. ความหมายขององค์การ
2. โครงสร้างองค์การ
3. ความหมายเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
5. ทฤษฎีบรรยากาศองค์การด้านการบริหารองค์การ 4 ระบบของ Rensis Likert
 - กระบวนการภาวะผู้นำ
 - พลังทางการจูงใจ
 - กระบวนการติดต่อสื่อสาร
 - กระบวนการอิทธิพล-ปฏิสัมพันธ์
 - กระบวนการตัดสินใจ
 - การกำหนดวัตถุประสงค์หน่วยงานและการสั่งการ
 - กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน
 - การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และการฝึกอบรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยต่างประเทศ
2. งานวิจัยภายในประเทศ

ความหมายขององค์การ

คำว่า "องค์การ" (Organization) ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายที่แตกต่างกันไว้ ดังนี้

อูทิส หิรัญโต (2526) กล่าวว่า องค์การหมายถึงกลุ่มคนที่ร่วมกันประกอบกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีการจัดระเบียบไว้

ชงชัย สันติวงษ์ (2530) ให้ความหมายว่า องค์การคือ กลุ่มของบุคคลที่ซึ่งได้มีการรวมกันเข้าและร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน โดยกิจกรรมเหล่านั้นได้มีการจัดประสานให้เข้ากันได้เป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือหลายๆวัตถุประสงค์

John Phiffner and Frank Sherwood (อ้างถึงในวินิตา เสนีเศรษฐ์ และชอบ อินทร์ประเสริฐกุล , 2530) กล่าวว่า องค์การกระบวนการที่มีแบบแผนซึ่งประกอบด้วยบุคคลจำนวนมากเกินกว่าจะมาพบปะกันได้ทั้งหมด บุคคลเหล่านั้นต่างปฏิบัติงานที่ซับซ้อนและสัมพันธ์กันอย่างจริงจังและต่างก็มุ่งหมายในผลสำเร็จที่ได้คาดหมายไว้ร่วมกัน

Chester I. Barnard (อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์ 2530) องค์การเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถเอาชนะอุปสรรคซึ่งเกินกว่ากำลังความสามารถของแต่ละคนได้ ดังนั้นองค์การจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้คนสามารถตอบสนองความต้องการของตนได้

โดยสรุป องค์การหมายถึง การรวมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อทำกิจกรรม มีการจัดระเบียบการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยให้การทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยมีกรมอบหมายงาน จัดและประสานกิจกรรมให้สอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตกลงกัน

โครงสร้างขององค์การ

ลูทึส ฮิริญโต (2526) กล่าวว่า ทุกองค์การจะต้องมีโครงสร้าง ซึ่งเป็นสายใยยึดโยงให้องค์การดำรงอยู่ได้ ซึ่งโครงสร้างองค์การประกอบด้วยส่วนสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. การกิจหน้าที่ (Function) องค์การทุกประเภทที่จัดตั้งขึ้นย่อมจะมีหน้าที่หรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างบางองค์การเมื่อปฏิบัติภารกิจสำเร็จแล้ว ทำให้องค์การสลายตัวไปก็มี แต่โดยทั่วไปแล้วภารกิจหรือหน้าที่ขององค์การจะกำหนดไว้อย่างถาวรมากกว่าจะกำหนดไว้ชั่วคราว

2. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) หมายถึง การแบ่งงานออกเป็นชิ้นๆ แล้วมอบให้แก่แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบอย่างเป็นกิจลักษณะ และจัดให้มีการประสานงานกันอย่างมีระบบ

3. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงให้เห็นทราบว่า ใครมีอำนาจหน้าที่มากกว่ากันอย่างไร สายการบังคับบัญชาจะบอกให้ทราบถึงตำแหน่ง ที่มีความรับผิดชอบลดหลั่นกันและกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบ

4. ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบการจัดช่วงการควบคุมเป็นเทคนิคที่สำคัญในการจัดองค์การ เพราะหากว่าการควบคุมกว้างหรือยาวเกินไปอาจทำให้การปกครองบังคับบัญชา หรือควบคุมงานไม่ทั่วถึง

5. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง อำนาจการควบคุมการบังคับบัญชารวมอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะบุคคลอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดเอกภาพในการบริหารและป้องกันมิให้การปฏิบัติหน้าที่ก้าวถ่างกัน

การบริหารงานในองค์การจะประกอบด้วยหมู่คณะ จำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์เพื่อถือปฏิบัติ มีการสั่งการ มอบหมายงาน และประสานงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ ดังที่

วิจิตร ศรีสอาน (อ้างอิงใน ศิริอร ชั้นหัตถ์ 2531) ได้เสนอแนวคิดในการบริหารเรียกว่า แนวคิด 3 มิติ (The Tridimensional concept) ประกอบด้วยงาน (job) คน (Man) และบรรยากาศขององค์การ (Social Setting) คือ

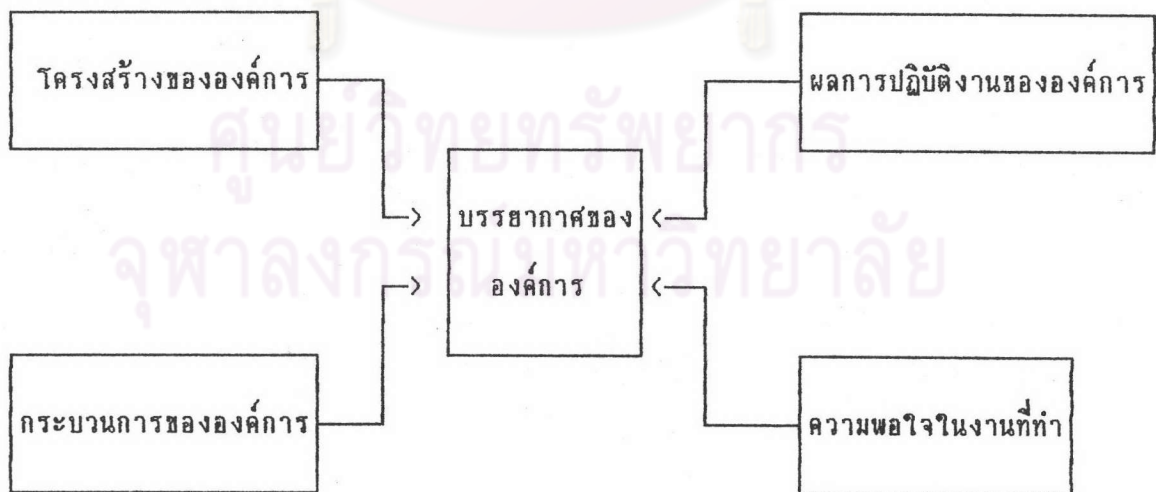
1. งาน ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงานทั้งหมดขององค์การ เช่น งานวางแผน การดำเนินงาน และประเมินผลงาน งานที่ปฏิบัติเป็นประจำได้แก่ งานวินิจฉัยสั่งการ งานแก้ปัญหา และงานลงนามในหนังสือที่ออกจากองค์การ นอกจากนั้นเป็นงานอื่นๆ
2. คน ผู้บริหารมีหน้าที่เกี่ยวกับคน คือการสรรหาคนดีมาปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคคล การให้บำเหน็จความชอบ และการให้พ้นจากงาน ซึ่งนับว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด
3. บรรยากาศองค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศองค์การและสัญลักษณ์ให้แก่องค์การ เพื่อสร้างความมั่นคงและความอบอุ่นให้แก่สมาชิกในองค์การ

ศิริอร ชั้นหัตถ์ (2531) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษา ประกอบด้วยโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นภายใน ดำเนินงานทางการศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาที่วางไว้ ลักษณะขององค์การที่ดีควรเป็นองค์การที่มีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นองค์การที่มีแรงจูงใจที่เกิดจากพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคม มีผลผลิตมากกว่าองค์การที่เน้นเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดจากพื้นฐานทางเศรษฐกิจ (Economic motives)
2. เป็นองค์การที่ใช้การมีส่วนร่วมในกลุ่ม (Group participation) และเกี่ยวข้องกับกาหนดเป้าหมาย
3. เป็นองค์การที่มีกระสวนการติดต่อทั้งแนวตั้ง แนวนอน และมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์การที่เน้นเฉพาะกระบวนการสื่อสารตามแนวดิ่ง
4. เป็นองค์การที่สมาชิกมีลักษณะการใช้จิตวิทษาผูกพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชารับรู้ปัญหาของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา
5. เป็นองค์การที่มีการตัดสินใจโดยผ่านการร่วมมือกันทั่วทั้งองค์การที่มีขอบข่าย การกระจายข่าวและเป็นกระบวนการเชื่อมต่อกันในทุกๆกลุ่ม

นอกจากนี้ยังได้ให้แนวคิดว่า องค์การในทุกระดับจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ในระยะแรก เน้นการค้นหาหลักการในด้านโครงสร้าง (Structure) การวางแผน (Planning) การควบคุม (Control) ต่อมาจากการศึกษาและวิจัยชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรในด้านสิ่งแวดล้อม (Environments) มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การนักวิชาการจึงให้ความสนใจและยอมรับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การว่ามีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การและประสิทธิภาพขององค์การอย่างมาก

Andrew J. Dubrin (อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2525) กล่าวว่า องค์การทุกองค์การต้องมีคุณลักษณะต่างๆที่องค์การอื่นๆเป็นจำนวนมากมีอยู่ แต่อย่างไรก็ตามแต่ละองค์การมีคุณลักษณะพิเศษขององค์การเอง บรรยากาศขององค์การเป็นค่าที่ถูกใช้พิจารณาถึงโครงสร้างขององค์การทางด้านจิตวิทยา ดังนั้นบรรยากาศคือ "ความรู้สึก" หรือ "คุณลักษณะ" ของสภาพแวดล้อมองค์การ ซึ่งลักษณะการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอาจจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การ ดังแผนภูมิ



แผนภูมิ ตัวกำหนดและอิทธิพลของบรรยากาศองค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ มีอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งอาจพิจารณาที่สำคัญๆ ดังนี้

1. **ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ** เมื่อภาวะเศรษฐกิจดีโครงการที่มีความเสี่ยงภัยมากขึ้นอาจ จะยอมรับได้ และความรู้สึกทางด้านความมั่นคงโดยทั่วไป จะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ เมื่อ สภาวะเศรษฐกิจเลวลง งบประมาณจะถูกประหยัด และมีความระมัดระวังมากขึ้น

2. **แบบของความเป็นผู้นำ** ทักษะและวิธีการของผู้บริหาร ที่ใช้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูก ปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ

3. **นโยบาย** นโยบายขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือนัยก็ตาม สร้าง ความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์การเช่น องค์การที่มีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งบุคคล จากภายใน จะมีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์การ ที่มักจะใช้บุคคลภายนอกในตำแหน่ง ระดับสูง

4. **ค่านิยม** ค่านิยมของผู้บริหารขององค์การ มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การเป็น อย่างมากบริษัทที่มีค่านิยมสูงทางด้านสวัสดิการของพนักงานมักจะให้บำนาญ การรักษาพยาบาลและ ผลประโยชน์พิเศษอื่นๆสูงกว่าโดยเฉลี่ย บริษัทดังกล่าวนี้ ทำให้เกิดบรรยากาศอบอุ่นและความเป็น มิตรมากกว่าองค์การที่มีค่านิยมสูงทางด้านกำไร แทนที่จะเป็นความพอใจของพนักงาน

5. **โครงสร้างขององค์การ** องค์การที่การจัดแผนงานตามหน้าที่ พร้อมกับลำดับของ ผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจนอาจจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่คล่องตัว และให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ ในทางตรงกันข้าม องค์การ ที่ยึดถือโครงสร้างน้อยลงจะมีบรรยากาศของความคล่องตัว การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และความไม่เป็น ทางการมากกว่า

6. **คุณลักษณะของสมาชิก** บรรยากาศขององค์การได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของบุคคล ภายในองค์การ คุณลักษณะของบุคคลมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยส่วนรวมและมีผลกระทบ ต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก

Garlie A. Forehand (อ้างถึงในตำราองค์การ เจริณัฐ, 2526) มีความเห็นว่า บรรยากาศขององค์การใดองค์การหนึ่ง เกิดขึ้นจากกลุ่มขององค์ประกอบเฉพาะของแต่ละองค์การ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บรรยากาศองค์การแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันออกไป และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ Forehand ได้จำแนกองค์ประกอบดังกล่าวออกเป็น 5 ประการคือ ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Size and Structure) แบบของภาวะผู้นำ (Leadership Patterns) ความซับซ้อนของระบบ (System complexity) เป้าหมายและทิศทาง (Goal Direction) และข่ายงานการติดต่อสื่อสาร (Communication network)

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ โดยทั่วไปแล้วเราจะคิดว่า องค์การขนาดใหญ่ จะมีความมั่นคง แต่องค์การขนาดใหญ่จะบริหารงานเป็นแบบรูปนัย และไม่คำนึงถึงตัวบุคคลซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจของคนในแต่ละระดับขององค์การอย่างมาก ในด้านโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การ องค์การมีขนาดใหญ่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานห่างเหินจากผู้บริหารระดับสูง อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญน้อย ความห่างเหินดังกล่าว จะก่อให้เกิดบรรยากาศของการบริหารงานโดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลขึ้น

2. แบบของภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบที่ใช้กันตามองค์กรธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำ จะเป็นแรงกดดันในการสร้างบรรยากาศ แบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ได้และมีทิศทางผลงาน ความห่างเหินและความกรุณาปราณีของ Andrew W. Halpin and Don B. Croft) ก็อยู่ในปัจจัยภาวะผู้นำตามแนวความคิดของ Garlie A. Forehand เช่นกัน

3. ความซับซ้อนของระบบ หมายถึง จำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องกับระหว่างกันของระบบต่างๆที่องค์การนั้นใช้อยู่

4. เป้าหมายและทิศทาง องค์การแต่ละประเภทย่อมมีเป้าหมายและทิศทางต่างกันไปตามประเภทขององค์การนั้น เช่นองค์การธุรกิจ ย่อมมีเป้าหมายต่อการมีผลกำไร

5. ขอบข่ายงานการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารขององค์การเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะข่ายการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงสายใยการติดต่อ อำนาจในการบริหารและความ

สัมพันธ์ของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารตามระดับบนมาล่าง จากระดับล่างไปสู่ส่วนบน หรือในระดับ
 เสมอกันจะสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารของแต่ละหน่วยงานได้

ความหมายเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

คำว่า "บรรยากาศองค์การ" (Organizational Climate) ได้มีผู้กำหนดคำที่ใช้เรียก
 แตกต่างกันไปในความหมายเดียวกัน เช่น "บรรยากาศทางจิตวิทยา" (Psychological
 Climate) "บุคลิกภาพขององค์การ" (Organizational Personality) และ "วัฒนธรรม
 ขององค์การ" (Company Culture) คำที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน คือ คำว่า
 "บรรยากาศองค์การ" (Organizational Climate)

Keith Davis (อ้างถึงในฮาร์ริงตัน เจริญสุข, 2526) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การคือ
 สภาพแวดล้อมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้น ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเป็นองค์การประเภท
 สาธารณชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม หรือบริษัทต่างๆ บรรยากาศองค์การ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถ
 มองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบๆตัว

บรรยากาศองค์การในทัศนะของ James L. Gibson (1973) บรรยากาศองค์การ
 คือกลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานผู้ทำงานภายในสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้
 รับรู้ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม บรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา
 เขาในการทำงาน

Gary Dessler (อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2526) กล่าวว่า บรรยากาศ
 องค์การเป็นการรับรู้ ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่เขากำลังทำงานอยู่ และ "ความรู้สึก"
 ของเขาที่มีต่อองค์การในแง่ต่างๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาสโครงสร้าง การ
 ให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

George H. Litwin และ Robert A. Stringer (อ้างถึงใน ประไพ สุภิรมย์โชติ, 2529) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคคลในองค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจ และการปฏิบัติงานในองค์การ

Andrew w. Halpin (อ้างถึงใน อารังศักดิ์ เจริญสุข, 2526) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างครูใหญ่ และคณะครูในโรงเรียนโดยส่วนรวม

Robert G. Owen (1970) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนคือ เอกลักษณ์ของโรงเรียน

Wayne K. Hoy และ Cicil G. Miskel (อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกลางค์, 2530) ให้ทัศนะว่า บรรยากาศองค์การคือ กลุ่มคุณลักษณะภายในที่ทำให้โรงเรียนแห่งหนึ่งแตกต่างจากโรงเรียนอื่นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียนนั้น เรียกว่า "บรรยากาศองค์การ"

เวช มงคล (2537) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของบุคลากรกับผู้บริหาร ซึ่งสภาพการรับรู้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

โดยสรุปบรรยากาศองค์การ หมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งเป็นความรู้สึกหรือการรับรู้ของผู้บริหารและบุคลากร ที่มีต่อองค์การซึ่งตนเองปฏิบัติงานอยู่ ต่อพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรณาการองค์การ

แนวคิดเรื่องบรรณาการองค์การ ได้มีการพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน Kurt Lewin (อ้างถึงใน คีวอร์ ชันทท์ ,2531)ชี้ให้เห็นว่า บรรณาการหรือพฤติกรรมขององค์การเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์การนั้น เขียนตัวย่อเป็นสูตรได้ว่า

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

B : Behavior คือ พฤติกรรม f : function คือความสัมพันธ์

P : Personality คือบุคลิกภาพ E : Environment คือสิ่งแวดล้อม

Kurt Lewin ได้กล่าวชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมหรือ บรรณาการขององค์การนั้น

Garlie A. Forehand (อ้างถึงในประไพ สุภิรมย์โชติ ,2529) ได้ชี้ให้เห็นว่าบรรณาการขององค์การนั้นจะประกอบขึ้นด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรมมาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนภายในองค์การนั้น คุณลักษณะในที่นี้จะประกอบขึ้นด้วย ขนาดและโครงสร้าง แบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของระบบเป้าหมายและสายใยของการติดต่อสื่อสาร

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ โดยทั่วไปเรามักจะคิดว่าองค์การขนาดใหญ่มีความมั่นคงและความเป็นทางการ ถึงแม้ว่าขนาดขององค์การโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ แต่พบว่าระดับของบุคคลภายในองค์การมีความสำคัญในแง่ของจิตวิทยา ระดับของบุคลากรคนใดคนหนึ่งตามสายการบังคับบัญชา ภายในองค์การจะมีผลกระทบต่อบุคคลมากกว่า ไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ภายในองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็ก โครงสร้างขององค์การจะมีความสำคัญเหมือนกัน และเกี่ยวข้องกับขนาดด้วย องค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรระดับล่างจะห่างไกลกันมากขึ้น ระยะทางก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยา ในลักษณะที่ว่าบุคลากรที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจ อาจจะไม่มีความเข้าใจตัวเองว่ามีความสำคัญน้อย และระยะทางก่อให้เกิด

เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการ หรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมาก เพราะว่าการเกี่ยวพันกับบุคคล
อื่นทางสังคมจะกระทำได้ยาก

2. แบบของความเป็นผู้นำ แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบที่ใช้กันตามองค์การทางธุรกิจ โรง
พยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อ
การสร้างบรรยากาศที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงาน และการตอบสนองความพอใจของบุคลากร

3. ความซับซ้อนของระบบ ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น องค์การจะแตกต่างกัน
ในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่า เป็นจำนวนและ
ลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างกัน ระหว่างส่วนต่างๆของระบบ แบบของการเกี่ยวข้องระหว่างกัน
จะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย และวิทยาการ

4. เป้าหมาย องค์การย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมาย ที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์การ
ความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากการแยกประเภทขององค์การอย่างหนึ่ง เช่น องค์การธุรกิจ
องค์การที่ให้บริการกับสาธารณะ แม้กระทั่งในระหว่างองค์การธุรกิจด้วยกัน เป้าหมายกำไร
ซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจ ความแตกต่างก็จะมีอยู่ในรูปของการให้น้ำหนักเพื่อ
เปรียบเทียบเป้าหมายอื่นๆ

5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร เป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศเพราะว่าสายใย
การติดต่อสื่อสารภายในองค์การนั้นจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพ การจัดระเบียบเกี่ยวกับ
อำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง
จากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอน ภายในองค์การนั้นจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาใน
การบริหารโดยส่วนรวมภายในองค์การได้

ผลของบรรยากาศองค์การ ทรณี กীরติบุตร (2529) ให้แนวคิดไว้ว่า ความแตกต่างของ
บรรยากาศในองค์การมีผลทำให้เกิดความแตกต่างเกี่ยวกับบุคคล 2 ประเด็น คือ ความพึงพอใจ
ในงานและผลการปฏิบัติงาน

1. ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) จากผลการวิจัยหลายชิ้น เช่น ของ Frederickson ที่ทำขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1966; Friedlander & Margulies, Kaczka & Kirk และ La Folette & Sims ซึ่งทำขึ้นในปี ค.ศ. 1975 พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างแน่นอระหว่างบรรยากาศในองค์การและความพึงพอใจในงานของคนในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พบว่าบรรยากาศที่มีการปรึกษาหารือกัน มีความเปิดเผยและมุ่งเอาใจใส่พนักงานที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่เกี่ยวกับงาน ความพึงพอใจในงานเป็นผลบางส่วนจากการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความสนใจห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการแสวงหาคำแนะนำและการมีส่วนร่วมจากผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์การและผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่เป็นส่วนตัวต่อความเป็นอยู่ของตนก็จะมี ความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

2. การปฏิบัติงาน (Job performance) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศกับการปฏิบัติงานค่อนข้างสลับซับซ้อน การศึกษาหาความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นผลงานของ Litwin และ Stringer ซึ่งทำขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1968 สรุปว่า บรรยากาศแบบเผด็จการ (authoritarian climates) ซึ่งรวมอำนาจในการตัดสินใจไว้เบื้องบนและพฤติกรรมของพนักงานถูกควบคุมโดยกฎระเบียบและวิธีการที่วางไว้อย่างเป็นแบบแผน นำไปสู่ผลงานต่ำ (low productivity) ยังมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจและความคิดริเริ่มต่ำ ทัศนคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางลบ ในทางตรงข้าม ในบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรกันฉันพี่น้อง (affiliative climate) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างพนักงานมักนำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูง ทัศนคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางบวก มีพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์พอสมควรแต่การปฏิบัติงานก็ยังคงต่ำอยู่ บรรยากาศซึ่งมุ่งที่การบรรลุถึงเป้าหมาย (achievement-oriented climate) เท่านั้น ซึ่งเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์จะส่งผลให้ผลงานและพฤติกรรมในการสร้างสรรค์สูง ทั้งยังนำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูง ตลอดจนทัศนคติต่อกลุ่มเป็นไปในทางบวกและมีระดับการสนองตอบการจูงใจเพื่อความสำเร็จสูง

ในปี ค.ศ.1963 Andrew W. Halpin (อ้างถึงในตำราสถิติ เจริญสุข, 2526) ทำการวิจัย และสร้างเครื่องมือศึกษาบรรยากาศองค์การ ชื่อว่า Organizational Climate Description Questionnaire หรือ OCDQ ใช้ศึกษาระบบโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า แบบบรรยากาศองค์การแบ่งได้ 6 แบบ คือ

1. The Open Climate บรรยากาศแบบเปิด เป็นบรรยากาศที่ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีขวัญสูง มีการขัดแย้งกันน้อยมาก ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี คณะครูมีความสนิทสนมกลมเกลียวกันมาก มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของโรงเรียน ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ จูงใจให้ครูปฏิบัติงานโดยไม่ใช้การบังคับตรวจตราอย่างใกล้ชิด ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลครูเป็นอย่างดี ครูกับผู้บริหารจึงมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมาก กฎและระเบียบสามารถยึดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ผู้บริหารไม่เห็นผลงานมากนักแต่ใช้วิธีสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในที่งาน

2. The Autonomous Climate บรรยากาศแบบอิสระ เป็นบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารยอมให้ครูมีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม ทำให้ครูมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีและมีขวัญสูง ก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน งานจึงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะห่างเหินจากครูมาก เพราะผู้บริหารจะบริหารงานคล้อยกับบริหารธุรกิจ โดยจะวางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติแต่ไม่ค่อยควบคุมตรวจตรา เปิดโอกาสให้ครูทำงานตามความสามารถของตน ไม่เห็นผลงาน ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครูในระดับปานกลาง

3. The Controlled Climate บรรยากาศแบบควบคุม เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมุ่งผลงานเป็นสำคัญ ควบคุมตรวจตราใกล้ชิดจนครูมีเวลาพบนะสังสรรค์กันน้อย แต่เมื่อได้ผลงานออกมาดีครูจึงมีขวัญสูง ครูต่างคนมุ่งที่จะทำงานของตนให้สำเร็จ การประสานงานร่วมมือกันจึงน้อยลง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงานพอสมควร ความสนิทสนมกลมเกลียวอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก ครูห่างเหินจากผู้บริหาร ผู้บริหารมักจะทำตามความคิดเห็นของตน ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของครู ผู้บริหารจะลงมือปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างแก่ครูเสมอ การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูอยู่ในระดับต่ำ

4. The Familiar Climate บรรยากาศแบบสนิทสนมเป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและครุมีความสัมพันธ์กันอย่างดี แต่ผู้บริหารละเลยต่อการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ทำให้ครุร่วมมือกันทำงานน้อย ผู้บริหารไม่เคร่งครัดในกฎระเบียบ ทำให้งานคล่องตัวไม่เกิดอุปสรรคในการทำงาน ความสัมพันธ์ในกลุ่มครุอยู่ในระดับสูง ขวัญของครุอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารบริหารงานโรงเรียนเหมือนกับเป็นครอบครัว ทำให้ครุรู้สึกว่าผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครุเสมอ ผู้บริหารใกล้ชิดสนิทสนมกับครุมาก การบริหารงานแบบไม่มุ่งเน้นผลงาน การประเมินผลงานและการสั่งการทั้งทางตรงทางอ้อมมีน้อย ไม่พยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจครุให้ปฏิบัติงาน

5. The Paternal Climate บรรยากาศแบบรวบอำนาจ เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานของครุอย่างใกล้ชิด แบ่งงานกันทำโดยไม่มีโอกาสประสานงานกัน ทำให้ขาดความสามัคคีและความร่วมมือกัน ผู้บริหารจะรวบงานไว้ทำเองเป็นส่วนใหญ่ ครุจึงรู้สึกว่าตนเองมีภาระหน้าที่น้อย ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในระหว่างครุด้วยกันอยู่ในระดับต่ำ ขวัญของครุอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้บริหารควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานของครุอย่างใกล้ชิด กำหนดตารางการปฏิบัติงานไว้สำหรับปฏิบัติงาน พยายามโน้มน้าวให้ครุทำงานหนักอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ครุกับผู้บริหารห่างเหินกันมาก ครุรู้สึกว่าผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารต่อครุมีน้อย

6. The Closed Climate บรรยากาศแบบปิด เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความเป็นอยู่ของครุ ผู้บริหารใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้ครุขาดการประสานงานกัน ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ครุไม่พึงพอใจในการทำงาน ขวัญของครุต่ำ ความสนิทสนมของผู้บริหารและครุอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควบคุมตรวจตรางานอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้บริหารห่างเหินจากครุ มุ่งเน้นผลงานสูง ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่ครุได้น้อย การช่วยเหลือสนับสนุนที่มีต่อครุอยู่ในระดับต่ำ

บรรยากาศทั้ง 6 แบบ ดังกล่าวที่เหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด เรียงลำดับไปจนถึงบรรยากาศแบบปิด The Closed Climate ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และควรแก้ไขมากที่สุด

George H. Litwin and Robert A. Stringer (อ้างถึงในประไพ สุภิรมย์โชติ, 2529) ได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดบรรยากาศองค์การขึ้นมา มีชื่อว่า Revised or Improved Climate Questionnaire (Form B) แบบสอบถามดังกล่าวจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การต่างๆ 9 มิติ ดังนี้ คือ

1. มิติโครงสร้างองค์การ หมายถึงการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ขั้นตอนในการดำเนินงานที่มากมาย การถือระเบียบและการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา
2. มิติความรับผิดชอบ หมายถึงการรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ไม่จำเป็นต้องคอยตรวจสอบการตัดสินใจในทุกๆ เรื่อง เมื่อบุคลากรมีงานที่จะปฏิบัติก็จะดำเนินการด้วยความรู้สึกรับผิดชอบในงาน
3. มิติรางวัล หมายถึงการรับรู้เกี่ยวกับการได้รางวัล สำหรับงานที่ตนได้ปฏิบัติตาม เป้าหมายขององค์การ ระบบการให้รางวัลขององค์การมีลักษณะทางบวกมากกว่าการลงโทษ ทั้งนี้หมายถึงการรับรู้ในความยุติธรรมของนโยบายการจ่ายเงินเดือนและการสนับสนุนให้ก้าวหน้า
4. มิติความเสี่ยงภัย หมายถึงการรับรู้เกี่ยวกับการเสี่ยงภัยและความท้าทายในงาน และองค์การ เน้นที่จะจะพิจารณาทางเลือกที่เสี่ยง เป็นการเสี่ยงที่จะช่วยให้ทางเลือกที่ดีในการดำเนินงาน
5. มิติความอบอุ่น หมายถึงการรับรู้ถึงมิตรภาพที่ดีภายในองค์การ ซึ่งเกิดขึ้นในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นความรู้สึกที่ดี ความเป็นเพื่อนและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ
6. มิติการสนับสนุน หมายถึงการรับรู้ถึงความช่วยเหลือของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เน้นการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง
7. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึงการรับรู้ถึงความสำคัญของเป้าประสงค์ซึ่งกำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจนและคลุมเครือ มาตรฐานของการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานตามเป้าหมายขององค์การ บุคคลตลอดจนกลุ่ม
8. มิติความขัดแย้ง หมายถึงการรับรู้ที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การต้องการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร และบุคคลในองค์การ เน้นการ

แก้ปัญหามากกว่าการปล่อยไปเรื่อยๆหรือการไม่สนใจปัญหา

9. มิตติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึงการรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตลอดจนการเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณค่าของทีมงาน และสำคัญที่ความมีน้ำใจ

ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบของ Rensis Likert

Rensis Likert (อ้างถึงใน เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ, 2529) กล่าวว่าภาวะผู้นำและกระบวนการอื่นๆขององค์การ ควรจะต้องเป็นไปในลักษณะที่ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ สมาชิกของกลุ่มซึ่งมีพื้นฐานแตกต่างกัน มีค่านิยมและความคาดหวังแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นว่าการกระทำและประสบการณ์ที่เขากระทำจะเป็นสิ่งที่สนับสนุน ช่วยสร้างและดำรงอยู่ซึ่งความรู้สึกว่าตัวเขามีค่าและมีความสำคัญ

Rensis Likert เน้นทฤษฎีด้านมนุษยนิยม ทำการศึกษาการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างการบริหารงานแบบเผด็จการและการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการบริหารทุกขั้นตอน พบว่าการให้บุคคลที่อยู่ในระดับการทำงานที่ต่ำกว่า มาร่วมในการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวเขา จะทำให้เกิดการประสานงานที่ดี มีแรงจูงใจที่ดี ผลผลิตหรือการบริการจำนวนมากกว่าชั้นในหน่วยงาน

Rensis Likert (1961) มีความเห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้นำมี 3 อย่างด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยอันเกิดจากทัศนคติของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารบางคนมีความเชื่อมั่นตนเองเท่านั้นที่จะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่จะวินิจฉัยสั่งการใดๆได้ถูกต้อง เพราะเป็นผู้มีความรอบรู้และประสบการณ์มาแล้วเป็นอย่างดี ด้วยทัศนคติเช่นนี้ จึงทำให้ผู้บริหารผู้นั้นเป็นผู้นำแบบเผด็จการ บางคนไม่มีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา หรือในบางกรณีมีความคิดฝังใจว่า ที่ได้เคยมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติจัดทำแล้ว งานนั้นเกิดความล้มเหลว จึงทำให้ขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา จึงมีผลทำให้ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำแบบเผด็จการตลอดเวลา

2. ปัจจัยอื่นเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญในการที่จะก่อให้เกิดผู้นำแบบต่างๆ เช่นหากผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการที่จะมีอิสระในการทำงาน ก็จะช่วยกันสร้างสรรค์ให้เกิดผู้นำแบบประชาธิปไตยขึ้น และถ้าหากมีผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับผิดชอบในงาน ภาวะเช่นนี้ ย่อมเป็นการผลักดันภาวะความรับผิดชอบให้กลับคืนไปสู่ผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้การที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างถ่องแท้ ขาดความรู้ ความสามารถ ขาดประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความคิดริเริ่มและไม่มีความมั่นใจในตนเอง ในกรณีเช่นนี้ ย่อมผลักดันในการแสดงความคิดเห็นให้แก่ผู้นำแต่ผู้เดียว จึงมีผลทำให้เป็นผู้นำแบบเผด็จการโดยปริยาย

3. ปัจจัยอื่นเกิดจากสภาพสิ่งแวดล้อม สภาพสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำเป็นอันมาก เพราะเหตุว่าผู้นำจะต้องคอยปรับตัวและปรับองค์การให้เข้ากับสภาพสิ่งแวดล้อมให้ได้เป็นอย่างดีที่สุดสภาพสิ่งแวดล้อม เช่น ลักษณะของหน่วยงาน อิทธิพลของกลุ่มบุคคล และสภาพปัญหาการบริหารงาน ผู้นำจำเป็นจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองวินิจฉัยปัญหาไปแต่โดยลำพัง เพราะมิฉะนั้นจะรอคำแนะนำจากผู้ร่วมงานหรือผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ย่อมไม่ทันการ ลักษณะเช่นนี้จึงมีผลทำให้ ผู้นำมีพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่ง

ปี ค.ศ.1962 Rensis Likert (อ้างถึงใน สุนันทา เลานนท์, 2531) ได้ทำการวิจัยและสร้างแบบสอบถามตามมาตรฐานที่ใช้ตรวจวินิจฉัยองค์การ คือ Profile of organizational Characteristics หรือ POC เพื่อตรวจสอบองค์การโดยทั่วไป ซึ่งมีทั้งหมด 51 ข้อต่อมาได้มีการปรับปรุงจากฉบับเดิมให้สั้นลง เรียกว่า แบบตรวจวินิจฉัยการดำเนินงานขององค์การ (Management Diagnostic Chart) หรืออาจเรียกว่าเป็นแบบสอบถามมาตรฐานเพื่อตรวจสอบบรรยากาศองค์การ (Standardized Climate)

ผลงานวิจัยของ Rensis Likert ได้รายงานผลวิจัยว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน จะมีผลผลิตของงานสูงกว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และได้เสนอผลวิจัยอีกครั้งหนึ่งเมื่อปี ค.ศ. 1967 ในการทำวิจัยเกี่ยวกับการจัดระบบบริหาร ในบริษัทอุตสาหกรรมต่างๆ และหน่วยงานของรัฐว่าระบบ

จัดการที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลผลิตที่ดีได้แก่ ระบบ 2 (การใช้อำนาจประกอบการเมตตากรุณา) กับระบบ 3 (ใช้การปรึกษาหารือ) และระบบที่หน่วยงานต้องการให้มี คือระบบ 4 (ใช้การมีส่วนร่วมของกลุ่ม)

Michael E. McGill (อ้างถึงในสุนันทา เลาพันธ์, 2531) กล่าวว่า แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ ดังเช่นของ Rensis Likert มีประโยชน์ช่วยให้ทราบทิศทางการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไป และช่วยให้สามารถนำผลที่ได้จากการสำรวจไปเปรียบเทียบกับบรรยากาศของหน่วยงานอื่นๆ ได้สะดวก แต่อย่างไรก็ตามรูปแบบและเนื้อหาของแบบสอบถามมาตรฐานชุดนี้ อาจจะไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้กับหน่วยงานบางหน่วยงาน ดังนั้น แต่ละหน่วยงานจะต้องพัฒนาแบบวัดบรรยากาศองค์การขึ้นมาเฉพาะรายให้เหมาะสมกับความต้องการในการวินิจฉัยเฉพาะเรื่องได้

จากผลการวิจัย Rensis Likert (อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2525) ได้แบ่งระบบการบริหารออกเป็น 4 แบบ คือ

การบริหารแบบที่ 1 เรียกว่า ระบบเผด็จการ (Exploitive authoritative) ผู้บริหารตัดสินใจเพียงคนเดียวและสั่งการต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาให้ดำเนินงานตามที่ตัดสินใจไป มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้บริหาร ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาถูกข่มขู่และลงโทษในความล้มเหลวของความสำเร็ของเป้าหมาย ผู้บริหารไว้วางใจหรือเชื่อมั่นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก และในทางกลับกันผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

การบริหารแบบที่ 2 เรียกว่า ระบบเผด็จการแบบมีศีล (Benevolent authoritative) ผู้บริหารยังคงสั่งการอยู่ แต่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงานของพวกเขา แต่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายจะได้รับผลตอบแทน โดยทั่วไปผู้บริหารยอมรับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาของพวกเขาอย่างระมัดระวัง

การบริหารแบบที่ 3 เรียกว่า ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากการปรึกษากับผู้ปฏิบัติงานแล้ว ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจด้วยตัวของพวกเขานเองว่าจะปฏิบัติงานของพวกเขาอย่างไร เพราะว่าการตัดสินใจเรื่องกว้างๆที่สำคัญเท่านั้นจึงจะกระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ผลตอบแทนถูกใช้จูงใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารมีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน

การบริหารแบบที่ 4 เรียกว่าระบบการมีส่วนร่วม (Participative group) เป็นแบบของการบริหารที่ Rensis Likert ให้ความสำคัญสูงสุด ภายใตระบบที่ 4 เป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่างๆที่เกี่ยวพันกับงานจะกระทำโดยกลุ่ม ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานผู้บริหารไม่เพียงแต่ใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะพยายามทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้ปฏิบัติงานจะประเมินผลการปฏิบัติงานเองแทนที่จะเป็นผู้บริหาร ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา ด้วยความเป็นมิตรและความไว้วางใจ

ตัวแปรที่นำมาใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดของ Rensis Likert มี 8 ตัวแปร ได้แก่

1. กระบวนการภาวะผู้นำ
2. พลังทางการจูงใจ
3. กระบวนการติดต่อสื่อสาร
4. กระบวนการอิทธิพล-ปฏิสัมพันธ์
5. กระบวนการตัดสินใจ
6. การกำหนดวัตถุประสงค์และสั่งการ
7. กระบวนการควบคุมงาน
8. การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และการฝึกอบรม

กระบวนการด้านภาวะผู้นำ

ความหมายคำว่า ภาวะผู้นำ อรุณ รักธรรม (2517) ให้คำจำกัดความว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติ และ อำนวยการ (directing) โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน (process of communication) ในอันที่จะให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือภาวะผู้นำ ก็คือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ ร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในกลุ่ม หรือในองค์การซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่
3. ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับเลือกตั้งจากกลุ่ม เพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำ คือผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ
5. ผู้นำ คือผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในแง่ของ ตำแหน่งงาน)

องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำ Rensis Likert (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน , 2526) กล่าวว่า ผู้นำหรือหัวหน้างานในองค์การต่างๆ ย่อมแสดงให้เห็นถึง ความรู้ ความสามารถ ได้จากผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น การวัดความสามารถของนักบริหารหรือหัวหน้างานจึงวัดจากผลผลิตของงานและการใช้ทรัพยากรในการบริหาร ว่าได้ใช้ไปในวิธีการที่ดีที่สุด เพียงใด ก่อให้เกิดประโยชน์หรือผลตอบแทนให้แก่องค์การนั้นสูงสุดหรือไม่ องค์ประกอบต่างๆ ที่มีผล ต่อการปฏิบัติงานขององค์การในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ดังนี้ คือ

1. การจักระบบการบริหารในองค์การ (Management System) ระบบการบริหาร จัดว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การและความสำเร็จของผู้มาเป็นอันมาก ระบบบริหารเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพขององค์การ ที่มีลักษณะ รวมถึง การจัดองค์การ การแบ่งงาน การจักระบบข่าวสาร การควบคุมการปฏิบัติงานและปัจจัยแวดล้อมต่างๆซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นเสมือนกรอบขอบข่ายในการทำงานขององค์การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องระมัดระวังอยู่เสมอ เพื่อให้การบริหารงานขององค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อยและเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้างานในการที่จะเพิ่มพูนผลขององค์การให้สูงขึ้น

2. แบบของผู้นำ แบบของผู้นำมีหลายแบบ ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นหรือขึ้นอยู่กับตัวบุคคล หรือตัวผู้นำนั้นเป็นสำคัญ สำหรับในกรณีที่จะเพิ่มพูนผลผลิตให้องค์การนั้น อาจศึกษาพิจารณาแบบ ของผู้นำ คือ ผู้นำนั้นเป็นผู้นำแบบยึดงานเป็นหลัก (Job Center or Task Oriented) หรือ ผู้นำแบบมุ่งที่จะส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee Center or Relationship Oriented) ผู้นำแบบมุ่งที่จะส่งเสริมสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ย่อมให้ผลผลิต ขององค์การมากกว่าผู้นำที่มุ่งเน้นในผลงาน ผู้นำจะเหมาะสมกับงานและสภาวะการณ์เป็น เรื่องที่ จะต้องพิจารณาให้รอบคอบเหมาะสม

3. ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ องค์ประกอบที่มีผลในด้านการผลิตต่อภาวะผู้นำนั้นนอกเหนือ จากที่กล่าวมา ได้แก่ ลักษณะของผู้บังคับบัญชา ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ขนบธรรมเนียม ประเพณี เวลาและโอกาส สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการที่จะเสริมสร้างลักษณะภาวะผู้นำ และเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์การด้วย

การจูงใจ (Motivation)

สุวกิจ ศรีปัดดา (2533) ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง การสร้างความรู้สึกปรารถนา ในการที่จะปฏิบัติงาน หรือที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ให้เกิดขึ้นในจิตใจของมนุษย์ การจูงใจเป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของผู้อื่น ให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น จึงเป็นความพยายามที่จะชักจูง ซึ่งอาจมาจากภายนอกหรือภายในตัวคน

वेश มงคล (2537) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ปัจจัยสุขอนามัย ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การนิเทศงาน สภาพการทำงาน นโยบายขององค์การ และเงินเดือนส่วนปัจจัยจูงใจได้แก่ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน สัมฤทธิ์ผลของงาน ความก้าวหน้าและการยอมรับนับถือขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ

คารณี พานทอง (2526) ได้กล่าวถึงประเภทของการจูงใจ ชนิดของสิ่งจูงใจ และประโยชน์ของการจูงใจ ไว้ดังนี้

1. Positive Motivation เป็นวิธีการจูงใจโดยการใช้รางวัลหรือการส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การจัดสภาพการทำงานให้ดี การยกย่อง ชมเชย เป็นต้น

2. Negative Motivation เป็นการจูงใจโดยการใช้วิธีการขู่บังคับหรือการลงโทษ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตาม โดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การโยกย้าย การลดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน การลงโทษทางวินัย

ชนิดของสิ่งจูงใจ แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) การจูงใจโดยใช้เงินนี้เป็นวิธีการที่รู้จักกันมานานแล้วและยังคงเป็นวิธีที่จะใช้กันต่อไปได้อีกนาน เพราะเป็นวิธีที่มีลักษณะที่มองเห็นได้ง่ายและชัดเจนสามารถนำไปใช้ค่อนข้างได้ผลดี

สิ่งจูงใจที่เป็นเงินนี้มีผลในการจูงใจทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ สิ่งจูงใจที่เป็นเงินซึ่งรู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยทั่วไปมีดังนี้

1.1 อัตราค่าจ้างและเงินเดือน เป็นวิธีการที่ได้ผลและใช้กันอย่างแพร่หลายที่สุดถึงแม้ในบางครั้งจะมีผู้แย้งว่า เงินมิใช่เป็นสิ่งที่คนต้องการเสมอไปหรืออันดับแรกก็ตามแต่จากการศึกษาเกี่ยวกับการเข้าออกจากงานของคนส่วนมากมีสาเหตุมาจากความไม่พอใจอัตราค่าจ้างเงินเดือนที่ตนได้รับ ฉะนั้นจะเห็นว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจที่ได้ผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน เพราะคนจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่หากยังมีความกังวลใจในเรื่องของเงิน ได้มีผู้คิดวิธีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนเพื่อให้เป็นสิ่งจูงใจการปฏิบัติงานไว้หลายวิธี เช่น

ก. การจ่ายตามผลงาน การจ่ายค่าจ้างแบบนี้เป็นการยั่วให้คนขยันทำงานขึ้น เพราะใครทำมากก็ได้มากใครทำน้อยก็ได้น้อย และถือว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรมดี

ข. จ่ายตามกำหนดเวลา คือจ่ายไปตามเวลาที่ต้องให้หมดไปในการปฏิบัติงานนั้น เช่น การทำงานฝีมือ เป็นต้น

ค. จ่ายตามอาวุโสของงาน การจ่ายตามวิธีนี้มีผลดีในแง่ที่ทำให้คนงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร คนงานที่อาวุโสมากจะได้ประโยชน์มาก การจ่ายวิธีนี้ควรคำนึงถึงคนหนุ่มๆที่มีฝีมือในการทำงานด้วย

ง. จ่ายตามขีดแห่งความต้องการ วิธีนี้มีข้อจำกัดและมักยุ่งยากในการปฏิบัติ

1.2 การจ่ายโบนัส เป็นการจูงใจโดยใช้เงินอีกวิธีหนึ่งที่นิยมกันมาก เพราะ โบนัสส่วนใหญ่จะจ่ายเป็นเงินซึ่งจะทำให้คนงานมีความรู้สึกเหมือนว่าตนเองได้รับค่าจ้างแรงงาน สูงขึ้น มักนิยมจ่ายกันเป็นงวดๆ อาจจะเป็นงวดละ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี

1.3 การแบ่งปันผลกำไร เป็นการนำเอาผลกำไรที่ได้มาเฉลี่ยให้กับคนงาน การจูงใจวิธีนี้เป็น การกระตุ้นให้คนงานตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้นและระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัทมากขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อหวังผลกำไรจากการดำเนินการมากขึ้น

1.4 การให้บำเหน็จ เป็นวิธีการที่ใช้มานานแล้วและปัจจุบันก็ยังใช้อยู่ทั้งในธุรกิจ เอกชนและรัฐบาล เป็นวิธีการที่ใช้ได้ผลดีพอสมควร

1.5 การให้บำนาญ ส่วนใหญ่นิยมใช้ในส่วนราชการ วิธีนี้จูงใจในแง่ของความมั่นคง จึงถือว่าการให้บำนาญเป็นสิ่งจูงใจอันหนึ่งที่ทำให้คนนิยมเข้าทำงานราชการกัน

1.6 การให้ Fringe Benefit การจูงใจวิธีนี้อาจมองไม่เห็นในรูปของตัวเงิน โดยตรงแต่จะช่วยให้ฐานะทางเศรษฐกิจของสังคมของคนงานดีขึ้น นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินอื่น ๆ ตามที่กล่าวมาแล้ว

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Nonfinancial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้แม้จะไม่ให้ผลทางตรงทางด้านการเงิน แต่มีผลทางด้านจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย ความมั่นคง ความรักใคร่กลมเกลียวในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นต้น สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีหลายลักษณะ เช่น

2.1 การยกย่องและยอมรับนับถือ เป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งสำหรับคนงานที่จะปฏิบัติงานให้ดีเด่นขึ้น การยกย่องชมเชยนี้ต้องมีระดับรางวัลให้ถูกกับกาลเทศะและมีความจริงจังด้วย

2.2 การมีความรู้สึกตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ คือเพื่อนร่วมงานยอมรับว่าตนเป็นสมาชิกคนหนึ่ง สิ่งจูงใจแบบนี้มีความสำคัญมากโดยเฉพาะในกรณีที่คนเริ่มเข้าทำงานใหม่ๆ เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่าตนเองเป็นพวกพ้องเดียวกันกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะมีผลและอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

2.3 การแข่งขัน เป็นวิธีการในการที่จะกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานให้ดีเด่นยิ่งขึ้นนับว่าเป็นผลดีต่อองค์การ แต่บางครั้งอาจมีความอิจฉาริษยากันในหมู่ผู้ร่วมงาน อาจทำให้เกิดการแตกความสามัคคีกันได้ ฉะนั้นวิธีนี้ต้องคอยระวังการขัดแย้งกันอยู่เสมอ

2.4 การเข้ามีส่วนร่วม เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ตัวหนึ่งเพราะมนุษย์ เป็นสัตว์สังคมชอบการคบหาสมาคม ต้องการให้คนอื่นรัก ต้องการรักคนอื่น ชอบเข้าร่วมใน กิจกรรมต่างๆที่ตนสนใจ เช่น การมีโอกาสเข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นในนโยบายขององค์การ เป็นต้น

2.5 โอกาสก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปแล้วว่า คนเราเมื่อเข้าทำงาน นอกจากจะต้องการค่าจ้างเงินเดือนเป็นสิ่งตอบแทนแล้ว ความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการความก้าวหน้า ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนไม่ปฏิเสธ จะเห็นว่ามีงานบางอย่างถึงแม้ว่าจะได้เงินดีแต่ ไม่มีใครอยากทำเพราะงานนั้นไม่ก้าวหน้า ในทางตรงกันข้ามงานที่อาจให้ค่าตอบแทนที่ไม่มากเท่า แต่มีโอกาสเจริญก้าวหน้าได้มีการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งอยู่เสมองานนี้ย่อมมีผู้ต้องการทำมากที่สุด เพราะทุกคนต่างต้องการความเจริญก้าวหน้านั่นเอง

2.6 ความยุติธรรม เป็นเครื่องมือจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่งของนักบริหารเพราะ ทุกคนย่อมต้องการความยุติธรรม ไม่มีพวกเขาพวกเขา ไม่มีทางเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่มีความ เหลื่อมล้ำต่ำสูง ใครทำดีก็ได้ดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ดีตลอดจนเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา

ประโยชน์ของการจูงใจ มีดังนี้ คือ

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์การและแก่หมู่คณะเป็นการสร้างพลังรวมร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและสร้างสรรค์สามัคคีในหมู่คณะ
3. สร้างกำลังขวัญ ทำทางที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงาน พนักงาน เจ้าหน้าที่ ในองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
5. ช่วยทำให้การควบคุมและการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบ วินัย ลดอุบัติเหตุและอันตรายจากการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ เป็นการสร้างความก้าวหน้าในกิจการและพนักงาน

7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุข
กายสุขใจในการทำงาน

8. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

ชงชัย สันติวงษ์ (2530) สรุปถึงความสำคัญของการจูงใจไว้ว่า กระบวนการของ
พฤติกรรมของคน จะมีลักษณะเหมือนกันทุกคนไป แต่ถ้าหากพิจารณาถึงแบบพฤติกรรม (behavior
patterns) จะเห็นว่ามี ความแตกต่างกันมากมาย ความแตกต่างนี้อาจสืบเนื่องมาจากสาเหตุ
หลายประการด้วยกัน เช่น อาจจะเป็นเพราะบุคคลมีความแตกต่างกันในเชื้อชาติ ปัญญา ความสามารถ
ทัศนคติความสนใจ และความทะเยอทะยาน เป็นต้น และสิ่งที่สำคัญ สืบเนื่องมาจากความแตกต่าง
กันของแรงจูงใจในการทำงาน (motivation to work) บางคนทำงานเพื่อหวังค่าตอบแทน
แต่บางคนมีความต้องการทางด้านจิตใจ ในการเข้าไปทำงานกับกลุ่มคนต่างๆในองค์การ หรืออาจมี
ความต้องการที่จะมีฐานะหรือตำแหน่งต่างๆ ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละ
บุคคลและในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งแรงจูงใจจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างอื่น แตกต่างกันไปตาม
กาลเวลาผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจ จึงจะสามารถจูงใจบุคคลให้ทำงานได้ดีและเป็นประโยชน์
ในการพิจารณาจัดแบ่งงานได้อย่างเหมาะสม

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร The American Society of Training
Director (อ้างถึงในชงชัย สันติวงษ์ 2530) ให้คำจำกัดความไว้ว่า กระบวนการติดต่อสื่อสาร
หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดหรือข่าวสารข้อมูลเพื่อที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจและเข้าใจ
ระหว่างกัน หรือเพื่อให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้

Chester I. Barnard (อ้างถึงในชงชัย สันติวงษ์ 2530) กล่าวไว้ว่าหน้าที่ประการ
แรกของผู้บริหารคือจะต้องจัดทำและดำรงไว้ซึ่งระบบของการติดต่อสื่อสารที่ดี อาจถือได้ว่าตำแหน่ง
ของผู้บริหารทั้งหลายคือศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสาร (Communication centers) ซึ่งเป็นแหล่ง

รวบรวมข่าวสารข้อมูลจากที่ต่างๆและผ่านข่าวสารข้อมูลเหล่านั้นไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย และ
ภายในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นผู้ตัดสินใจอยู่ด้วย

เสนาะ ตีเฮาว์ (2530) กล่าวว่า บรรยากาศทางการสื่อสารในองค์การมีความสำคัญ
มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ ดังนั้น องค์การจะต้องสร้างบรรยากาศทางการ
สื่อสารที่สร้างความพอใจให้เกิดขึ้น หมายถึงการที่ทำให้สมาชิกขององค์การรู้ข้อมูลต่างๆอย่างสมบูรณ์
องค์การจะต้องให้ข้อมูลแก่บุคคลในองค์การในปริมาณที่เท่ากับความต้องการของบุคคลใน
องค์การ การสร้างความพอใจในบรรยากาศการสื่อสาร มีปัจจัย 7 ประการ คือ

1. การทำให้บุคคลมีความพอใจในงานของตัวเอง ความพอใจในงาน จะเกิดขึ้นด้วย
การจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรม การให้ประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นที่เหมาะสม การเลื่อนขั้นตำแหน่ง
งานให้มีความก้าวหน้าในงาน การมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานของตนก็จะเป็นส่วนทำให้เกิดความพอใจในบรรยากาศการ
สื่อสารขององค์การด้วย

2. การให้ข้อมูลและข่าวสารที่เพียงพอ ข้อมูลที่เพียงพอจะต้องรวมข้อมูลต่างๆ
5 รายการ คือ การแจ้งให้รู้ถึงนโยบายขององค์การ เทคโนโลยีใหม่ๆของการทำงาน การ
เปลี่ยนแปลงผู้บริหารและพนักงาน แผนงานเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ และผลการประเมิน
การปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแก่บุคคลในองค์การเป็นการแสดงให้เห็นถึงแนว
ความคิดหลักของการสื่อสารขององค์การ

3. การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การ จัดทำโครงการพัฒนา
พนักงานโดยจัดให้ทุกคนเข้ารับการอบรม เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานองค์การจะต้อง
กำหนดนโยบายในการฝึกอบรมไว้อย่างแน่นอน สนับสนุนและจัดให้มีโครงการอบรมโดยมีหน่วย
งานภายในหรือจากภายนอกองค์การ

4. การจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดให้มีระบบ และวิธีการในการแจ้งข้อมูลหรือเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การ ให้รับรู้โดยทั่วถึง การจัดระบบข่าวสาร อาจกระทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น วารสาร หนังสือเวียน บันทึกรับข้อความ ศูนย์เผยแพร่ข่าวสารหรือสิ่งตีพิมพ์อื่นใด บุคคลในองค์การจะเกิดความพอใจ ถ้าหากสามารถหาข้อมูล หรือส่งข้อมูลไปยังบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆในองค์การได้อย่างทั่วถึง และตามที่ต้องการ

5. การจัดให้มีสื่อในการติดต่อที่มีคุณภาพ ความพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลในองค์การ มีความเชื่อถือในข่าวสารหรือสื่อที่ใช้ในการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์การ แม้ว่าองค์การจะจัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารโดยทั่วถึงก็ตาม ข่าวสารนั้นจะต้องมีคุณภาพเชื่อถือได้และกระทำได้อย่างรวดเร็วทันการ คุณภาพของสื่อการติดต่อมีความหมาย รวมถึงวิธีการที่อำนวยความสะดวกให้บุคคลในองค์การแจ้งข่าวสารไปยังบุคคลอื่นในองค์การได้ ข่าวสารตรงกับความเป็นจริงและเชื่อถือได้ เนื้อหาของข่าวสารมีคุณค่า ทันทต่อเหตุการณ์และเสนอข่าวได้รวดเร็ว

6. การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้ องค์การจะต้องสร้าง ข่าวสาร การสื่อสารในแนวนอนและการสื่อสารที่เป็นลักษณะส่วนตัวระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถติดต่อกันได้ทั้งในเรื่องการประสานงานกันและการสร้างความสัมพันธ์ ส่วนบุคคลระหว่างกัน การจัดให้บุคคลภายในองค์การได้ชวกัน พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน จะทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลดีและสร้างความพอใจให้เกิดขึ้น

7. การสร้างความพอใจในระบบการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวมของทั้งองค์การปัจจุบัน รวมถึงวิธีการต่างๆที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ การสนับสนุนกิจกรรมทางการสื่อสาร และการให้ข้อมูลโดยไม่มีกีดบัง เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์การกับสมาชิกขององค์การ ระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ

กระบวนการอิทธิพลและปฏิสัมพันธ์

ความหมายของคำว่า " อิทธิพล " Daniel Katz and Robert L. Kahn (1966) กล่าวว่า อิทธิพล คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งกระทำการลงไป ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของตน

William G. Scott and Terance R. Mitchell (1972) ให้ความหมายว่า อิทธิพล คือการปฏิบัติการทางสังคม โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง สามารถชักนำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น กระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งโดยปกติบุคคลนั้นจะไม่กระทำเช่นนั้น

ปรีชา เวสารัชช และ อรุณ รักธรรม (2522) แบ่งลักษณะของอิทธิพลไว้ 4 ประเภท ได้แก่

1. ไม่มีอิทธิพล ในกรณีที่ผู้ใช้อำนาจกระทำการลงไป เพื่อให้เป้าหมายเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน แต่การกระทำของฝ่ายแรกไม่บังเกิดผล คือ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของเป้าหมายเลย หรือเป้าหมายยังคิดและทำตามปกติของตนอยู่ก็ถือว่าไม่มีอิทธิพล
2. อิทธิพลเบี่ยงเบน หมายถึง ได้มีการใช้อำนาจแล้วและเป้าหมายได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของตน แต่พฤติกรรมหรือทัศนคตินั้นไม่สอดคล้องหรือเกี่ยวข้องกับเจตจำนงของผู้ใช้อำนาจ
3. อิทธิพลทางบวกหรืออิทธิพลปกติ หมายถึงได้มีการกระทำเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของผู้ใช้อำนาจ และเป้าหมายได้กระทำตามเจตนารมณ์นั้น
4. อิทธิพลทางลบ คือเกิดการใช้อำนาจ และผู้ถูกใช้อำนาจหรือเป้าหมายเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของตน แต่เป็นการเปลี่ยนในทางที่ตรงกันข้ามหรือไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้ใช้อำนาจ

ในองค์การ อิทธิพลจึงเป็นการใช้อำนาจและความสามารถของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของผู้นำ

ส่วนปฏิสัมพันธ์นั้น สุวกิจ ศรีปัดดา (2533) กล่าวว่า ปฏิสัมพันธ์ คือปฏิริยาโต้ตอบซึ่งกันและกันระหว่างคนในกลุ่มหรือระหว่างบุคคลต่อบุคคล ปฏิริยาโต้ตอบนี้อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุภายในร่างกาย เช่น ความคิด ความเชื่อ ความรู้ ศรัทธา อารมณ์หรืออาจเกิดจากสาเหตุภายนอกในร่างกาย เช่น ความร้อน ความเย็น ความหนัก ความเบา ตลอดจนความรู้สึกต่างๆจากการสัมผัส ปฏิริยาเหล่านี้สามารถทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะและเกิดเจตคติอันอาจทำให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้

กระบวนการตัดสินใจ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหาร จนมีบางท่านให้ข้อคิดว่าการตัดสินใจสั่งการคือ หัวใจของการบริหาร การตัดสินใจมีผู้เกี่ยวข้องอยู่ 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายปฏิบัติและฝ่ายตัดสินใจ ฝ่ายปฏิบัตินั้นมีหน้าที่รวบรวมข้อมูลข่าวสารต่างๆในการปฏิบัติงานส่งให้ฝ่ายตัดสินใจเป็นผู้พิจารณาและกระทำการตัดสินใจ ลักษณะการตัดสินใจในการดำเนินงาน มี 3 แบบ คือ

1. การตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูงสั่งการลงมา
2. การตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอมาให้
3. การตัดสินใจโดยตัวผู้บริหารเอง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกับการตัดสินใจสั่งการ ไว้ว่า

1. การบริหารเป็นพฤติกรรมสามัญอย่างหนึ่งที่จะต้องพบในหน่วยงานของสังคมทุกแห่งในสังคม ย่อมมีการแบ่งแยกหน่วยงานออกเป็นหน่วยย่อยๆ จึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการบริหารขึ้นต้องมีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย

2. การบริหารเป็นกระบวนการที่จะอำนวยความสะดวกและควบคุมวิถีการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในระบบสังคมขององค์การ
3. หน้าที่สำคัญเฉพาะของการบริหารก็คือ การพัฒนาและวางกฎเกณฑ์ของกระบวนการตัดสินใจสั่งการให้มีประสิทธิผลที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
4. การตัดสินใจสั่งการมิใช่จะอยู่ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียว แต่จะต้องได้รับความร่วมมือและร่วมใจจากผู้ร่วมงานคนอื่นๆด้วย
5. ผู้บริหารทำงานกับคนเป็นกลุ่ม มิใช่ทำงานกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น การตัดสินใจสั่งการควรให้กลุ่มบุคคลได้รับรู้และเข้าใจ

หลักในการตัดสินใจที่ดี ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า การตัดสินใจต่างๆจะถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่ดี มีหลักเกณฑ์ 2 ประการ คือ

1. ต้องเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง (quality)
2. ต้องเป็นการตัดสินใจที่เป็นที่ยอมรับโดยฝ่ายอื่น (acceptance)

การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพดี กล่าวคือ เป็นการตัดสินใจที่ได้ผลและมีประสิทธิภาพสำหรับใช้แก้ปัญหา การตัดสินใจทุกครั้งจะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ทั้ง 2 ด้านให้สมดุลและเหมาะสมตามลักษณะชนิดของปัญหา

การกำหนดวัตถุประสงค์และการสั่งการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือสภาวะในอนาคตที่องค์การมุ่งหวังเอาไว้ และพยายามที่จะทำให้บรรลุถึงซึ่งสิ่งที่ได้มุ่งหวังไว้ วัตถุประสงค์จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นจุดมุ่งหมายหรือสภาวะในอนาคตที่มุ่งหมายไว้ (Future state of affairs)

ประโยชน์ของการจัดทำวัตถุประสงค์ มีดังนี้ คือ

1. เป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจทางการบริหาร วัตถุประสงค์ที่ได้จัดทำไว้ถูกต้อง จะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อการบริหารในแง่ต่างๆ วัตถุประสงค์จะเป็นเครื่องช่วยในการจัดทำนโยบายและการตัดสินใจในการบริหารด้านอื่นๆเป็นไปโดยสะดวก
 2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การจัดทำวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะช่วยให้ส่วนต่างๆ ขององค์การทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายเดียวกัน
 3. ช่วยให้การบริหารงานมีความสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ยังเป็นเครื่องส่งเสริมการบริหารงาน การวางแผนงาน การตัดสินใจในด้านต่างๆ เป็นไปโดยสะดวกราบรื่นตลอดเวลา กิจกรรมต่างๆจะดำเนินไปโดยมีรูปแบบ ระเบียบและเป็นบรรทัดฐานเดียวกัน เป้าหมายต่างๆ จะเป็นเครื่องเตือนใจให้กำหนดเป้าหมายระยะสั้นเป็นไปอย่างระมัดระวังยิ่งขึ้น งานที่ดำเนินไปจะต้องมีความสอดคล้องเข้ากันได้และเสริมซึ่งกันและกัน
- ดังนั้น วัตถุประสงค์ต่างๆ ควรจะได้มีการกำหนดไว้โดยชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร การทำงานจึงจะเกิดการประสานงานกันและป้องกันการขัดแย้งกันที่อาจจะเกิดขึ้น

การสั่งการ เอกซัย กัสซันท์ (2527) ให้ความหมายไว้ว่า การสั่งการ คือ การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน กำหนดหน้าที่การงานพร้อมกับแนวทางปฏิบัติให้กับผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ เพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

ชงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า การสั่งการเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถที่จูงคนงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ การสั่งการถือได้ว่าเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญ และเป็นภาระหนักที่จำเป็นต้องใช้ศิลปะในการบังคับบัญชาอย่างมาก ทั้งนี้เพราะการสั่งการเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบังคับบัญชาคน เมื่อคนซึ่งเป็นผู้เข้ามาทำงานในหน้าที่ต่างๆ เป็นทรัพยากรหรือปัจจัยที่มีกลไกผันแปรไปในทางต่างๆ ได้เสมอ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจและสามารถกำกับ ชักจูงให้มีพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ดีตลอดเวลา โอกาสที่จะทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายจึงจะมีทางเป็นไปได้ ถ้าหากคนทำงานได้ผลดีแล้ว ผลดีนั้นย่อมจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

ประเภทของการสั่งการ โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การสั่งการด้วยวาจา เป็นการสั่งการที่ควรใช้ในกรณีเป็นเรื่องเล็กน้อย ต้องการความช่วยเหลือ สั่งขามงเงินที่ต้องการปฏิบัติโดยด่วน หรือเป็นการสั่งการเพื่ออธิบายคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้การสั่งการด้วยวาจาอาจเป็นการเตือนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายไปแล้วด้วย
2. การสั่งการที่เป็นลายลักษณ์อักษร มักเป็นการสั่งการในกรณีที่เป็นคำสั่งที่ต้องการปฏิบัติอย่างทั่วถึงและต้องการให้ผู้รับคำสั่ง ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดหรือเป็นคำสั่งที่มีความสลับซับซ้อนต้องการลายลักษณ์อักษรเป็นหลักฐานเพื่อให้ปฏิบัติตาม

การสั่งการทั้ง 2 วิธีขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะเลือกและตัดสินใจว่า ควรใช้การสั่งการด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร หรืออาจใช้ทั้งสองอย่างประกอบกัน เพื่อให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามที่ต้องการได้ถูกต้องที่สุด

กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน

William T. Greenwood (อ้างถึงในสมพงษ์ เกษมสิน ,2526) แบ่งลำดับขั้นของการควบคุมงานตามลำดับ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของการควบคุมงาน
2. กำหนดเกณฑ์ควบคุมงานและมาตรฐาน
3. เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน
4. ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง

การควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการวางแผนเกณฑ์ให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การควบคุมการปฏิบัติงานนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมควรใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ควบคุม

กันไป จะเป็นวิธีที่ได้ทั้งผลงานและจิตใจคน ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากในการบริหารงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และการฝึกอบรม

การปฏิบัติงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะหากปราศจากการปฏิบัติงานในระดับที่ดี ในทุกระดับขององค์การ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและความสำเร็จย่อมเป็นไปได้ยาก สิ่งที่จะต้องพิจารณาและกระทำคือการหาวิธีการที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดี รวมทั้งการรักษาให้คงอยู่ต่อไป Richard M. Steers (อ้างถึงใน ภรณ์ กীরติบุตร, 2529) กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีของบุคคลในองค์การไว้ ดังนี้

1. ความสามารถ ลักษณะเฉพาะตัว (Trait) และความสนใจของบุคคลทั้ง 3 ปัจจัยนี้รวมกันเป็นเครื่องกำหนดสมรรถนะ (Capacity) ของบุคคลในการทำงานเพื่อองค์การ ดังนั้น ก้าขาดปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งก็ยากที่จะคาดหวังได้ว่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลจะอยู่ในระดับสูง
2. ความชัดเจนของบทบาทและการยอมรับ (Role Clarity and Acceptance) เป็นปัจจัยที่สองที่มีความสำเร็จต่อการปฏิบัติงาน ความมากน้อยของความเข้าใจและการยอมรับของบุคคลเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายหากบุคคลยอมรับจะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลทุ่มเททำกิจกรรมเพื่อเป้าหมายมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ Steers ยังพบว่า ความชัดเจนของบทบาทและข้อกำหนดเฉพาะอย่างของงาน มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายของงานเพิ่มมากขึ้นทั้งยังสัมพันธ์กับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มงาน ความผูกพันกับงานและความพึงพอใจ จะเห็นได้ว่าตัวแปรที่จะสร้างปัญหา หรือเป็นเครื่องบั่นทอนความพยายามในการทำงาน คือ ความไม่ชัดเจนของบทบาท (Role ambiguity) และความขัดแย้งของบทบาท (Role conflict)

การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคคลอย่างหนึ่ง สุวกิจ ศรีปัดดา(2533)กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการทางการเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะให้แก่บุคคลซึ่งยังทำสิ่งหนึ่งไม่เป็นให้ทำได้ ทำเป็น หรือมีความชำนาญมากยิ่งขึ้น หรืออาจสรุปได้ว่า การฝึกอบรม คือความ

พยายามที่จะเปลี่ยนท่าที พฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมจึงมีบทบาทในการพัฒนาคนที่กำลังทำงานในหน่วยงานให้ทำงานได้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเตรียมคนเพื่อการเลื่อนตำแหน่งด้วย

รูปแบบของการฝึกอบรม โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติตาม (Pre-Service Training) หมายถึง การฝึกอบรมเพื่อเตรียมคนเข้ารับงาน การฝึกอบรมชนิดนี้เป็นการเตรียมคนให้พร้อมก่อนจะเริ่มลงมือทำงานจริงๆ

2. การฝึกอบรมในขณะที่กำลังปฏิบัติงาน (In-Service Training) คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถ พัฒนาฝีมือ เพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การฝึกอบรมในขณะประจำการนี้ อาจกระทำได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น

- การปฐมนิเทศ
- การอบรมเทคนิคเฉพาะอย่าง
- การให้ไปศึกษาพร้อมๆกับการปฏิบัติงาน
- การให้ทำงานในฐานะลูกมือหรือเป็นผู้ช่วยไปพลางก่อน
- การให้ฝึกปฏิบัติงานเมื่อมีเครื่องมือหรือเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาในหน่วยงาน
- การฝึกอบรมหัวหน้างาน
- การฝึกอบรมนักบริหาร
- การฝึกฝนตนเอง

คุณลักษณะของตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปรดังกล่าว มีผลกระทบต่อระบบการบริหารบรรยากาศองค์การ และประสิทธิภาพขององค์การอย่างมาก แนวคิดตามทฤษฎี 4 ระบบของ Rensis Likert เหมาะสมในการตรวจสอบบรรยากาศองค์การไม่ว่าองค์การนั้นๆ จะเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อนซึ่งแบบบรรยากาศองค์การที่ดีที่สุดตามทัศนะของ Rensis Likert คือ องค์การแบบที่ 4 แบบมีส่วนร่วม (Participative group)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

El Mansour Bassou (1987) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐอินเดียน่า ซึ่งประเมินความเข้าใจของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาและครู เกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐอินเดียน่า โดยใช้เครื่องมือ OCDQ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 325 คน จากโรงเรียนที่สุ่มตัวอย่าง จำนวน 76 โรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ จะใช้ค่าไคสแควร์, t-test, F-test, Duncan and Scheffé ระดับของความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในการศึกษาค้นคว้านี้ตั้งไว้ที่ .05

ผลการวิจัย สรุปไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. ความเข้าใจระหว่างอาจารย์ใหญ่กับครู ในการให้ความสำคัญกับบรรยากาศของโรงเรียนในรัฐอินเดียน่า มีความแตกต่างกัน

2. ในบางโรงเรียน อาจารย์ใหญ่และครู เข้าใจบรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกัน กลุ่มหนึ่งเข้าใจว่าบรรยากาศของโรงเรียนเป็นแบบเปิด ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งเข้าใจว่าเป็นบรรยากาศแบบปิด ในบางโรงเรียนครูและอาจารย์ใหญ่มีความเข้าใจตรงกันว่าบรรยากาศของโรงเรียนเป็นแบบเปิดหรือแบบปิด

3. บรรยากาศของโรงเรียนตามความเข้าใจของอาจารย์ใหญ่และครู ขนาดของโรงเรียนไม่ได้เป็นตัวกำหนดให้บรรยากาศมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

4. บรรยากาศองค์การตามความเข้าใจของครูและอาจารย์ใหญ่ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จากประชากรของโรงเรียนที่กำหนดขึ้น

การค้นพบที่เป็นสาระสำคัญ 2 ประการ คือ

1. บรรยากาศของโรงเรียนตามความเข้าใจของครูและอาจารย์ใหญ่ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

2. บรรยากาศองค์การตามความเข้าใจของครูและอาจารย์ใหญ่ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จากประชากรของโรงเรียนที่กำหนดขึ้น

งานวิจัยภายในประเทศ

ชำรงศักดิ์ เจริญสุข (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ประถมศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ของ Andrew w.Halpin พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กแตกต่างจากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ไม่แตกต่างกัน แสดงว่าขนาดโรงเรียนมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเพียง เฉพาะระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่

บุญสิทธิ์ บัวบาน (2526) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศองค์การของภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยใช้แบบ บรรยากาศองค์การของ Rensis Likert 4 แบบ เป็นแนวทางในการวิจัย

สรุปผลได้ ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาของคณะต่างๆของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น หัวหน้าภาควิชาของคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ รวมทั้งคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ใน ระดับมาก
2. พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพของหัวหน้าภาควิชาทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลา- นครินทร์อยู่ในระดับมาก
3. บรรยากาศองค์การของภาควิชาทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นแบบ ปรีกษา
4. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศองค์การของภาควิชาทุกคณะของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับสูงที่ระดับความมีนัยสำคัญทาง สถิติ .001 โดยบรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรตามพฤติกรรมของหัวหน้าภาควิชา

ประไพ สุภิรมย์โชติ (2529) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและอาจารย์กับบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยการสาขารัฐศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยการสาขารัฐศาสตร์ทั้ง 4 แห่ง มีลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน และความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูง มีลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ปานกลาง และมีลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุมความต้องการการควบคุม และความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์ต่ำ ยกเว้นวิทยาลัยการสาขารัฐศาสตร์ใต้ จังหวัดยะลา มีลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุมปานกลาง

2. บรรยากาศองค์การในวิทยาลัยการสาขารัฐศาสตร์ทั้ง 4 แห่ง มีลักษณะดังนี้

บรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์ มุ่งการใช้อำนาจและมุ่งผลสำเร็จของงานในวิทยาลัยการสาขารัฐศาสตร์กลาง จังหวัดชลบุรี มีแนวโน้มค่อนข้างต่ำ บรรยากาศองค์การ มุ่งการประสานสัมพันธ์ในวิทยาลัยการสาขารัฐศาสตร์เหนือ จังหวัดพิษณุโลก มีแนวโน้มค่อนข้างสูง ส่วนบรรยากาศองค์การมุ่งการใช้อำนาจและมุ่งผลสำเร็จของงานมีแนวโน้มค่อนข้างต่ำ บรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์ และการมุ่งใช้อำนาจในวิทยาลัยการสาขารัฐศาสตร์ตะวันออก เชียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น มีแนวโน้มค่อนข้างสูง ส่วนบรรยากาศองค์การมุ่งการใช้อำนาจในวิทยาลัยการสาขารัฐศาสตร์ใต้ จังหวัดยะลา มีแนวโน้มค่อนข้างสูง ส่วนบรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์ และมุ่งผลสำเร็จของงาน มีแนวโน้มค่อนข้างต่ำ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและอาจารย์แต่ละด้าน กับบรรยากาศองค์การแต่ละมิติ ในวิทยาลัยการสาขารัฐศาสตร์ทั้ง 4 แห่ง สรุปได้ว่าโดยส่วนใหญ่ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและอาจารย์ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยการสาขารัฐศาสตร์ ทั้ง 4 แห่ง

สม มิ่งคั่ง (2531) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยใช้

เครื่องมือวิเคราะห์ลักษณะองค์การ (POC) ของ Rensis Likert และเครื่องมือวิเคราะห์บรรยากาศองค์การ (OCDQ) ของ Andrew W. Halpin ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้นำของผู้บริหารทุกขนาดไม่แตกต่างกัน
2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียนทุกขนาดไม่แตกต่างกัน
3. โรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำแตกต่างกัน จะมีบรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกัน
4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำระบบ 1 (ใช้อำนาจเด็ดขาดแบบเผด็จการ) ระบบ 2 (ใช้อำนาจประกอบด้วยเมตตาธรรม) จะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบ 4 (แบบสนับสนุน) แบบ 5 (แบบรวมอำนาจ) แบบ 6 (แบบปิด)
5. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำระบบ 3 (ใช้การปรึกษาหารือ) ระบบ 4 (ใช้การมีส่วนร่วมของกลุ่ม) จะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบ 1 (ระบบเปิด) แบบ 2 (แบบอิสระ) แบบ 3 (แบบควบคุม)

ไพศิณี แหล่งสนาม (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพหุภาคีกับบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพหุภาคีสังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหาร โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพของผู้บริหาร โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนพหุภาคีทหารอากาศซึ่งมีพฤติกรรมด้านนี้อยู่ในระดับสูง
3. บรรยากาศองค์การโดยส่วนรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ ยกเว้นโรงเรียนพหุภาคีกองการศึกษากรมแพทยทหารเรือ เป็นแบบเผด็จการมีศิลป์
4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01