บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัทโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

จากการศึกษางานวิจัย ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของบรรยากาศองค์การที่น่าสนใจ ดังนี้

Forehand and Gilmer (1964, p. 361-382 อ้างถึงใน ธีรวีร์ รุจพงษ์จันทร์, 2557, หน้า 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นชุดของลักษณะที่อธิบายภาพขององค์การหนึ่งที่รับรู้โดยบุคลากรในองค์การ ซึ่ง 1) ทำให้องค์การนั้นแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ 2) เป็นลักษณะที่คงอยู่เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน และ 3) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

Litwin and Stringer (1968 อ้างถึงใน เบญจพร กลิ่นสีงาม, 2559, หน้า 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคล ซึ่งเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมตามความคาดหวังและการจูงใจของแต่ละบุคคลในองค์การ

Taguri and Litwin (1968, p. 27 อ้างถึงใน ลัดดา พัชรวิภาส, 2550, หน้า 7) ให้ความหมายบรรยากาศองค์กรไว้ว่า เป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่ง 1) บุคคลในองค์กรนั้นรู้สึกและรับรู้ได้ 2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร 3) บอกถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรแตกต่างกันไป

Gilmer (1971, p. 28 อ้างถึงใน อัจฉรา เฉลยสุข, 2556, หน้า 34) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ ลักษณะที่แตกต่างกันในองค์กรหนึ่งกับองค์กรหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร นอกจากนี้ยังมีผลต่อองค์กรด้วย เพราะบุคคลจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน สิ่งแวดล้อมจึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม ความพึงพอใจในงาน และสุขภาพจิต

Dessler (1976 อ้างถึงใน ธีรวีร์ รุจพงษ์จันทร์, 2557, หน้า 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลหนึ่งมีต่อองค์การที่กำลังทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การจะอยู่ในรูปมิติต่าง ๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

Hoy (1978 อ้างถึงใน ธีรวีร์ รุจพงษ์จันทร์, 2557, หน้า 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ลักษณะภายในที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลและองค์การ

Brown and Moberg (1980, p. 420 อ้างถึงใน รัชนู เรืองโอชา, 2554, หน้า 21) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การวางรูปแบบและความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งบรรยากาศองค์การเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดี และความพอใจของบุคลากรที่จะอยู่ในองค์การ หากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์การแล้วสิ่งที่ต้องพิจารณานั้นก็คือ บรรยากาศองค์การ ซึ่งมีความสำคัญต่อสมาชิกองค์การในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหารหรือบุคลากรอื่น ๆ ในองค์การและบรรยากาศองค์การยังมีความสำคัญต่อการบริหารงานอีกด้วย ซึ่งหากจะวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์การ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ จึงต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ หรือบรรยากาศองค์การซึ่งมีอิทธิพลในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ

Halpin and Croff (1996 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2551, หน้า 104) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การไว้ว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจ และการปฏิบัติงานในองค์การ

Gibson (2000 อ้างถึงใน อมราลักษณ์ สุภาพินิจ, 2556, หน้า 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยอัตราการได้ผลตอบแทนค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ผลผลิต อัตราการสูญเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากรและอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

Griffin and Moorhead (2001, p. 448 อ้างถึงใน รัชนู เรืองโอชา, 2554, หน้า 14) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สถานการณ์ปัจจุบันที่มีอยู่ในองค์การ และเป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่มการทำงาน บุคลากรและการปฏิบัติงาน การจัดการต่าง ๆ จึงมีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ

Stringer (2002 อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2558, หน้า 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ การรับรู้ หรือรู้สึกถึงสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนร่วมในการทำงาน หรือบรรยากาศในสถานที่ทำงานที่ประกอบไปด้วยการผสมผสานระหว่างบรรทัดฐาน คุณค่า ความคาดหวัง นโยบาย และแนวทางการทำงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และเป็นปัจจัยที่มุ่งเสริมให้สามารถทำงานเป็นทีมได้

Bower & Ostroff (2004 อ้างถึงใน สุธิรา แก้วพิจิตร, 2558, หน้า 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ การรับรู้ร่วมกันของสิ่งที่องค์การเป็นอยู่ เช่น ในแง่ของการปฏิบัติงาน นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือสิ่งที่ทำอยู่เป็นประจำ

วิภาวี มหารักขกะ (2550 : 27) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า หมายถึง ลักษณะขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรที่แวดล้อมตัวผู้ปฏิบัติงานและ ก่อให้เกิดการรับรู้ทางตรงและทางอ้อม เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันจะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งบรรยากาศองค์กรนี้จะทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างกับอีกองค์กรหนึ่ง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2554 : 11) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า เป็นการรับรู้ และประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และลักษณะเฉพาะขององค์การเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

บุณฑริกา แจ้งเจริญกิจ (2556 : 16) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ สามารถที่จะรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และการรับรู้บรรยากาศองค์การเหล่านี้ก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การด้วย นอกจากนั้นแล้วบรรยากาศองค์การยังเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การซึ่งลักษณะเฉพาะต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะเป็นสิ่งที่ทำให้แต่ละองค์การนั้นมีความแตกต่างกันออกไป

กุลิสรา ภาณุชไพศาล (2557 : 18) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า หมายถึง ลักษณะขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การที่แวดล้อมตัวผู้ปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการรับรู้ทางตรงและทางอ้อม เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันจะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งบรรยากาศองค์การนี้จะทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างกับอีกองค์การหนึ่ง

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การ คือ การรับรู้สภาพแวดล้อมร่วมกันในการทำงานขององค์การ โดยส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศขององค์การอาจเรียกได้ว่ามีองค์ประกอบหรือมีมิติ ที่นักวิชาการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปรขึ้นเพื่อใช้วัดบรรยากาศขององค์การอยู่หลากหลายโดยนักวิชาการหลายท่านได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศไว้ดังนี้

Forehand and Gilmer (1964 อ้างถึงใน อภิพงศ์ โชติรัตน์, 2557, หน้า 17) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การประกอบขึ้นด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่งโดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การนั้น ซึ่งบรรยากาศในองค์การมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ขนาดและโครงสร้างองค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีความมั่นคงและมีความเป็นทางการ ขนาดขององค์การโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ ส่วนโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญเช่นกันและจะเกี่ยวข้องกับขนาดด้วยองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้นระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดและผู้ปฏิบัติงานจะห่างไกลกันมากขึ้น

2. แบบของความเป็นผู้นำจะมีอยู่หลายแบบด้วยกันและการปฏิบัติของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในองค์การซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากร

3. ความซับซ้อนของระบบภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้นองค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่าเป็นจำนวน และลักษณะของการเกี่ยวข้องกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ

4. เป้าหมายองค์การย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์การ แม้กระทั่งองค์การธุรกิจเหมือนกันเป้าหมายกำไรเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจความแตกต่างก็มีอยู่ในรูปของการให้น้ำหนักเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายอื่น ๆ

5. สายใยการติดต่อสื่อสารจะเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศในองค์การ เพราะว่าสายใยภายในองค์การนั้นจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่มการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่างจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบนหรือตามแนวนอน ภายในองค์การจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาการบริหารโดยภาพรวมภายในองค์การได้

Halpin and Croft (1966, p. 150-151 อ้างถึงใน ธีรวีร์ รุจพงษ์จันทร์, 2557, หน้า 25-26) ได้ศึกษาบรรยากาศในโรงเรียนรัฐบาลแห่งหนึ่ง พบว่า บรรยากาศองค์การประกอบด้วยมิติต่าง ๆ 8 มิติ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ และจากพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติ ดังนี้

พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ได้แก่

1. Esprit เป็นมิติทางด้านขวัญและกำลังใจ ความพอใจของพนักงานที่ได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม

2. Consideration เป็นมิติทางด้านการสนับสนุน การช่วยเหลือพนักงานมีความเข้าใจผู้บังคับบัญชาของเขาในลักษณะที่ว่าปฏิบัติต่อเขาอย่างมีสิ่งมีชีวิตจิตใจ

3. Production เป็นมิติทางด้านการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด พนักงานมีความเข้าใจฝ่ายบริหารในลักษณะที่ว่าทำการบังคับบัญชากิจกรรมของพวกเขาอย่างใกล้ชิด

4. Aloofness เป็นมิติทางด้านความห่างเหินของความรู้สึกทางด้านจิตใจ พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในลักษณะของความเป็นทางการ และไม่คำนึงถึงตัวบุคคล

พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติ ได้แก่

1. Disengagement เป็นมิติทางด้านขาดความสามัคคี การปฏิบัติงาน มีลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดความสามัคคี ขาดความร่วมมือและประสานงานกัน

2. Hindrance เป็นมิติด้านอุปสรรค การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัว ขาดความสะดวกสบาย เพราะผู้บริหารใช้งานมากเกินไป ผู้ปฏิบัติงานอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบซึ่งเห็นว่าไม่มีความจำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยาก

3. Esprit เป็นมิติความสามัคคีในหมู่คณะ ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีความรักในหมู่คณะเพราะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

4. Intimacy เป็นมิติมิตรสัมพันธ์ ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสนุกสนานและมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดซึ่งอาจไม่เกี่ยวกับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

Likert (1967, p. 197-211 อ้างถึงใน ธีรวีร์ รุจพงษ์จันทร์, 2557, หน้า 21) มองภาพในองค์การในเชิงระบบทั้งระบบ และได้แบ่งรูปแบบองค์การออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritarian) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงานน้อยมาก การจูงใจให้ทำงานเป็นไปโดยการบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานกลัวการติดต่อ สื่อสารเป็นแบบทางเดียว คือ จากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติการ อำนาจการตัดสินใจต่าง ๆ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุด

2. รูปแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritarian) ผู้บริหารแสดงท่าทีไว้วางใจและจริงใจต่อผู้ปฏิบัติการ จูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัล หรือบังคับบ้างบางครั้ง ผู้ปฏิบัติสามารถติดต่อสื่อสารถึงผู้บริหารได้บ้าง และมีอำนาจตัดสินใจในระดับหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้เท่านั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การ

3. รูปแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในด้านบริหาร วางนโยบายขององค์การไว้กว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ให้ความไว้วางใจและจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนขอคำแนะนำหรือปรึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การสื่อสารเป็นแบบสองทางสมบูรณ์ ใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ยังคงเป็นของผู้บริหาร

4. รูปแบบการมีส่วนร่วม (Perticipative Group) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีการติดต่อสื่อสารทั้งจากผู้บริหารถึงผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานถึงผู้บริหาร และระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน จูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนร่วมในการทำงาน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกันในกลุ่ม

Litwin and Stringer (1968 อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2558, หน้า 34) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบบรรยากาศองค์การดังนี้

1. ด้านโครงสร้างขององค์การ (Structure) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การด้านนี้เป็นความรู้สึกของบุคคล หรือสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับการปกครอง กฎระเบียบข้อบังคับการบริหารงาน การควบคุมงาน การนิเทศ เป็นการเห็นถึงข้อจำกัดของแต่ละสถานการณ์ในงานปริมาณและรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจจะทำให้งานลดหรือเพิ่มความท้าทาย หรือความสำเร็จได้ตามคาดหวัง และลักษณะของโครงสร้างจะทำให้แรงจูงใจด้านความต้องการเพื่อความสำเร็จของบุคคลเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้

2. ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล (Individual Responsibility) เป็นความเห็นของบุคคลเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และมีการตัดสินใจบุคคลที่มีความรับผิดชอบในงานจะมีความรู้สึกว่าบรรยากาศเป็นไปด้วยดีมีความเข้าใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน มีความเห็น และเข้าใจเกี่ยวกับงาน และปริมาณงานมีความพึงพอใจในงานและปฏิบัติเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน

3. ด้านความอบอุ่น และการสนับสนุน (Warmth and Support) เป็นการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีความเป็นมิตร การชื่นชมซึ่งกันและกัน การเป็นกลุ่มสังคมที่ไม่เป็นทางการ การช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน องค์ประกอบด้านนี้มีความสัมพันธ์ ต่อการพัฒนาการมองมนุษย์เป็นอย่างมาก ความอบอุ่น และการสนับสนุนเป็นปัจจัยของความพึงพอใจในงาน

4. ด้านการให้รางวัล และการให้โทษ (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับการได้รับรางวัล เนื่องจากการปฏิบัติงานดี การได้รับความยุติธรรมจากนโยบายการพิจารณาความดีความชอบในการทำงานในองค์การการจัดบรรยากาศการให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษ เพราะเป็นสิ่งที่คนชื่นชอบมากกว่าถ้าระบบการให้รางวัลเป็นรูปแบบที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงคำนึงถึงการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. ด้านความขัดแย้ง และความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict and Tolerance for Conflict) เป็นการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการเผชิญหน้าในการแก้ไขปัญหาความคิดเห็นที่แตกต่างกัน รวมทั้งอุปกรณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนั้น

6. ด้านมาตรฐานการของการปฏิบัติงาน และความคาดหมาย (Performance Standard and Expectation) เป็นการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ชัดเจน และเข้าใจตรงกัน

7. ด้านเอกลักษณ์ขององค์การ และความจงรักภักดีของกลุ่ม (Organizational Identity and Group Loyality) องค์ประกอบด้านนี้นิยมเรียกว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์การ ค่านิยมของสมาชิกในองค์การและในทีมงาน องค์การที่เป็นทางการไม่เพียงเป็นที่ทำงานของบุคคลเท่านั้น แต่ยังมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น คุณลักษณะของแต่ละบุคคล และเป้าหมายของกลุ่มจะมีความสำคัญ การปฏิบัติงานปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความพึงพอใจในงาน และการยึดติดของกลุ่ม

8. ด้านความเสี่ยง และการรับความเสี่ยงในงาน (Risk and Risk Taking) เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเสี่ยง หรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หรืองานที่ทำเป็นงานที่มีความเสี่ยงความท้าทาย

Likert (1976, p. 197-211 อ้างถึงใน อภิพงศ์ โชติรัตน์, 2557, หน้า 19) ได้ทำการวัดบรรยากาศองค์การ โดยพิจารณาจากมิติหรือตัวแปรต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับ ถ้ามีข่าวสารเพียงพอในการตัดสินใจ หากการตัดสินใจดังกล่าวมีผลกระทบถึงใครแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะขอความคิดเห็นของผู้นั้นด้วย

3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน คือ องค์การเอาใจใส่จัดสวัสดิการปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกพอใจในการทำงาน

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

5. เทคนิควิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน คือ เทคนิคที่ใช้ในหน่วยงานมีการปรับปรุงอย่างรวดเร็ว เป็นไปตามสภาพแวดล้อม เครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานได้รับการจัดการอย่างดี

6. แรงจูงใจ บรรยากาศที่ถือว่าดีนั้น จะต้องมีลักษณะยอมรับความแตกต่างและความไม่ลงรอยกันขององค์การ พร้อมจะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานขยันขันแข็งทำงานหนัก เพื่อเงิน เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

Steers (1977, p. 104-109 อ้างถึงใน ธีรวีร์ รุจพงษ์จันทร์, 2557, หน้า 29-30) ได้อธิบายถึงบรรยากาศองค์การ โดยได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็นมิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) ความมากน้อยของวิธีการ (Methods) ที่ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดขึ้นโดยองค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัล - การลงโทษ (Reward - Punishment Relationship) ความมากน้อยของการให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและความดีความชอบ แทนที่จะอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาอาวุโสความชอบพอและอื่น ๆ

3. การรวมการตัดสินใจ (Decision Centralization) ความมากน้อยของการสงวนอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง

4. การเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย (Achievement Emphasis) ความปรารถนาของคนในองค์การในอันที่จะทำงานอย่างดีเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. เน้นการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) ความมากน้อยของการที่องค์การพยายามสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เหมาะสม

6. ความมั่นคง/ความเสี่ยง (Security Versus Risk) ความมากน้อยของแรงกดดัน (Pressures) ในองค์การซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคงและกระวนกระวาย (Anxiety) ของสมาชิก

7. ความเปิดเผย/การป้องกันตัวเอง (Openness Versus Defensiveness) ความมากน้อยของการที่บุคคลพยายามปกปิดความผิดและถือดี แทนที่จะติดต่อคบหากับอย่างเปิดเผยและร่วมมือร่วมกัน

8. สถานภาพและขวัญกำลังใจ (Status and Morale) ความรู้สึกทั่ว ๆ ไปของคนในองค์การเป็นสิ่งที่ดีที่จะทำงานด้วย

9. การยอมรับการส่งข้อมูลกลับ (Recognition and Feedback) ความมากน้อยของการที่บุคคลรู้ว่าผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารคิดอย่างไรกับการทำงานของเขา และความมากน้อยของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

10. ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์การ (General Organizational Competence and Flexibility) ความมากน้อยของการที่องค์การรู้ว่าเป้าหมายขององค์การคืออะไรและกระทำตามเป้าหมายนั้นอย่างมีความคล่องตัว และแสวงหาสิ่งใหม่ รวมทั้งความมากน้อยของการคาดคะเนปัญหาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงาน ก่อนที่ปัญหาจะกลายเป็นวิกฤตการณ์

Brown and Moberg (1980, p. 667 อ้างถึงใน พลิษฐ์ ศรีสุจริต, 2558, หน้า 16) ได้ศึกษารูปแบบบรรยากาศองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะคือ

1. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการใช้อำนาจโดยมีโครงสร้างทางอำนาจที่เห็นเด่นชัดและผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจเด็ดขาด ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์การจะเป็นลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาและเอาใจผู้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ในขณะเดียวกันก็มีการแข่งขันในระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับสูง

2. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท ซึ่งเน้นย้ำในกฎเกณฑ์และระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัดบรรยากาศขององค์การแบบนี้พัฒนามาจากองค์การแบบแรก กล่าวคือ แบบแรกจะปล่อยให้สมาชิกมีการแบ่งปันแย่งชิงผลประโยชน์อย่างเต็มที่ แต่องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำงานตามหน้าที่ตามบทบาท จะควบคุมการแข่งขันและความขัดแย้งอยู่ภายในกฎเกณฑ์และระเบียบ ซึ่งเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ ทั้งนี้หากองค์การใดมีบรรยากาศเช่นนี้ ย่อมยากที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ได้

3. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก การตัดสินหรือประเมินผลการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การมักจะพิจารณาว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การใช้อำนาจหน้าที่จะเกิดความชอบธรรมก็ต่อเมื่อใช้อำนาจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หากคนที่ทำงานในองค์การที่มีบรรยากาศในลักษณะนี้ ไม่มีความรู้หรือทักษะที่องค์การต้องการแล้ว องค์การจะหาคนมาแทนที่ได้ทันที

4. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นความสำคัญของคน โดยองค์การเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

Kelly (1980, p. 486 อ้างถึงใน เบญจพร กลิ่นสีงาม, 2559, หน้า 11) กล่าวว่า การศึกษาบรรยากาศองค์การ เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์การ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับองค์ประกอบของงานอันเกิดจากโครงสร้างขององค์การ ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับ

2. ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับความมีอิสระในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น โดยไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในแง่ลบ

3. โครงสร้างของรางวัลตอบแทน (Reward) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการได้รับรางวัลตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่ตนได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ มีความยุติธรรมเป็นไปตามความสามารถ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนจากการทำงาน เป็นต้น

4. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) การให้การพิจารณา หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การ และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานรวมถึงผู้บังคับบัญชา

5. การยอมรับความขัดแย้ง (Tolerance of Conflict) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับความแตกต่างกันทางความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การ การยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

6. การเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Organizational Change) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การจากการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้กับองค์การ ตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์การ เพื่อรองรับวิทยาการจัดการสมัยใหม่

Dubrin (1984, p. 127-129 อ้างถึงใน สิมาภา จันทร์หอมกุล, 2553, หน้า 12) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นหรือใช้อำนาจได้อย่างอิสระในการทำงานโอกาสในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

2. ด้านโครงสร้าง หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการในการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ

3. ด้านการให้รางวัล หมายถึง องค์การมีความชัดเจนและความเหมาะสมในการให้รางวัลตอบแทน มีนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความยุติธรรม ตลอดจนการที่บุคลากรรับรู้ว่าตนจะได้รับรางวัลตอบแทนเมื่อมีผลการปฏิบัติที่ดี

4. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นมิตรภายในการยอมรับ ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

5. ด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรใช้แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานด้านการควบคุม หมายถึง ลักษณะของนโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนมาตรฐานในการทำงาน ที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีการปรับปรุงและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

Hay and Mcber (1995, อ้างถึงใน วิภาวี มหารักขกะ, 2550, หน้า 37) กล่าวว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพ คือ องค์การที่มีองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ด้านความชัดเจนของงาน (Clarity) คือ การแบ่งงานที่มีความชัดเจนและทำให้พนักงานในองค์การนั้น ๆ ทราบถึงลักษณะงานที่ตนเองต้องปฏิบัติ ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎข้อบังคับ หรือระบบการบริหารงานในองค์การนั้น ๆ ได้ดี

2. ด้านมาตรฐานของงาน (Standards) คือ การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับมาตรฐานของงานเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การทำให้พนักงานได้เอาใจใส่ต่องานและตระหนักต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

4. ด้านความยืดหยุ่นของงาน (Flexibility) คือ การให้พนักงานได้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบหรือได้รับมอบหมายตามขอบเขตที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้งานนั้น ๆ มีผลสำเร็จตามที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้

5. ด้านการให้รางวัล (Rewards) คือ ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน โบนัส หรือผลตอบแทนอื่น ๆ ที่องค์การมอบให้บุคลากร ซึ่งรวมถึงสวัสดิการและคำยกย่องชมเชยที่พนักงานควรได้รับตามสมควร

6. ด้านความภักดีต่อองค์การ (Team Commitment) คือ การทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การแห่งนี้และการทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามของตนเองให้กับการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้น ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การได้ต่อไป

Steve Kelner (1995 อ้างถึงใน ลัดดา พัชรวิภาส, 2550, หน้า 11) ได้พัฒนาแนวความคิดของ Hay and Mcber ในด้านมิติของบรรยากาศองค์การ โดยจำแนกออกเป็น 6 มิติ ดังต่อไปนี้

1. ด้านมาตรฐาน (Standard) เป็นการวัดความพึงพอใจในการบริหารงานในองค์การ ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย และมีความชัดเจนในส่วนของมาตรฐานการปฏิบัติงานในองค์การ

2. ด้านความชัดเจน (Clarity) คือ ความรู้สึกรับรู้ของพนักงานว่าตนเองถูกคาดหวังหรือตั้งเป้าหมายในการทำงานอย่างไรบ้าง และรับรู้บทบาทหน้าที่ของงานที่ทำอย่างชัดเจน

3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการวัดความสามารถของพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานโดยหัวหน้างานไม่ต้องแนะนำหรือบอกกล่าวให้ทำ และมีความภาคภูมิใจที่เป็นเจ้าของงานที่ปฏิบัติ

4. ด้านการทำงานเป็นทีม (Team Commitment / Team spirit) เป็นการวัดระดับความรู้สึกของพนักงานในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีเป้าหมายร่วมกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจในทีมงานและมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

5. ด้านการให้รางวัล (Reward) เป็นการวัดความรู้สึกของพนักงานในการดูแลจากองค์การมีการยอมรับและได้รับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานโดยตรง

6. ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility and Conformity) เป็นการวัดระดับความรับรู้ของพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ความมีอิสระในการนำเสนอความคิดในการทำงาน

Stringer (2002 อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2558, หน้า 35) ได้พัฒนาและศึกษา และได้กำหนดบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานมีการจัดโครงสร้างที่ดีและมีคำอธิบายบทบาท และความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน โครงสร้างที่ควรทำให้บุคลากรรู้สึกว่างานของทุกคนมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนว่าใครควรทำงานอะไร และใครมีอำนาจในการตัดสินใจ ความรู้สึกว่ามีโครงสร้างที่ดีมีผลอย่างยิ่งในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. มาตรฐาน (Standard) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานมีแรงผลักดันให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มระดับความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการทำงานมาตรฐานสูง หมายความว่า บุคคลมองหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานเสมอ มาตรฐานต่ำสะท้อนให้เห็นว่าความคาดหวังต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าได้รับความไว้วางใจ และได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงาน ที่สามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา และรับรู้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากงานในความรับผิดชอบของตนได้อย่างเต็มที่

4. การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานมีการให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานได้ดี การได้รับการยอมรับนี้เป็นการมุ่งเน้นที่รางวัลและคำติชมหรือการลงโทษ การยอมรับในระดับต่ำหมายความว่า เมื่อปฏิบัติงานได้ดีแต่ไม่ได้มีการให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอ

5. การสนับสนุน (Support) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและกำลังใจที่สมาชิกมีให้กัน การสนับสนุนในระดับสูงหมายถึงการที่บุคคลรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้รับการช่วยเหลือจากทีมงาน และผู้บังคับบัญชา ส่วนการสนับสนุนในระดับต่ำบุคคลจะรู้สึกโดดเดี่ยว และอ้างว้าง ไม่ได้รับการช่วยเหลือจากทีมงานหรือผู้บังคับบัญชา

6. ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่ามีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และระดับความยึดมั่นผูกพันที่มีต่อจุดหมายขององค์การ ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในระดับสูง บุคคลจะมีความยึดมั่นผูกพัน และทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้ความยึดมั่นผูกพันองค์การในระดับต่ำจะไม่รู้สึกยินดียินร้ายกับองค์การและจุดมุ่งหมายขององค์การ

Kinichi and Williams (2009 อ้างถึงใน กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ, 2552, หน้า 120-123) กล่าวว่า ไม่ว่าองค์การเหล่านั้นจะเป็นองค์การประเภทใด แต่ละองค์การก็จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศองค์การ ดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกัน (Common Purpose) คือ การทำให้พนักงานทุกคนในองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเข้าใจหลักการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างดี

2. ความสามารถในการประสานงาน (Coordination Efforts) คือ การแสดงถึงการมีเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะต้องมีการประสานงานกันระหว่างสมาชิกทั้งในระดับกลุ่มและระดับองค์การ

3. การแบ่งงานกัน (Division of Labor) คือ ความชำนาญในงานที่ได้มีการแบ่งแยกงานออกเป็นส่วนต่าง ๆ และทำการมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนได้ปฏิบัติ ในส่วนของงานที่ซับซ้อนและต้องใช้ความชำนาญเฉพาะอย่างก็จะต้องมีการมอบหมายงานให้กับผู้เชี่ยวชาญนำไปปฏิบัติ

4. อำนาจหน้าที่ตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา คือ การควบคุมและการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่มอบหมายไป

5. ขอบเขตแห่งการควบคุม (Span of Control) แบ่งได้เป็น

5.1 ขอบเขตแห่งการควบคุมแบบแคบ คือ การจำกัดจำนวนคนที่ต้องรายงานตรง ซึ่งเรียกว่า องค์การแบบสูง ที่มีระดับการบังคับบัญชาหลายระดับ

5.2 ขอบเขตการควบคุมแบบกว้าง คือ หัวหน้างานที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องรายงานตรงมากขึ้น อาจเรียกได้ว่าเป็นองค์การแบบแบนราบที่มีระดับการบังคับบัญชาน้อยกว่าขอบเขตการควบคุมแบบกว้าง

6. ลักษณะเฉพาะของอำนาจหน้าที่ ซึ่งจะต้องเป็นอำนาจหน้าที่ที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยอำนาจหน้าที่จะเกี่ยวข้องกับการแสดงสิทธิในการตัดสินใจ สั่งการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และเป็นการใช้คำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย รวมถึงความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การยอมรับผลของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วและการมอบหมายงาน ซึ่งเป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาถึงสายงานหลักและสายงานสนับสนุน

7. ประเภทของอำนาจ สามารถแบ่งได้เป็นแบบรวมอำนาจ (Centralized Authority) คือ การรวบอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ระดับสูงขององค์การ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ และเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและประเภทของอำนาจอีกรูปแบบหนึ่งคือแบบกระจายอำนาจ (Decentralized Authority) คือ การกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นซึ่งส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจในเรื่องไม่สำคัญมากนัก

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Peterson and Plowman (1953 อ้างถึงใน ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ, 2556, หน้า 39) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง คุณภาพ และความสามารถในการผลิต และการดำเนินงานด้านธุรกิจที่จะถือได้ว่ามีประสิทธิภาพสูงขึ้น ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อมูลผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่

Millet (1954, p. 4 อ้างถึงใน พสิษฐ์ ศรีสุจริต, 2558, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพว่า หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์ และจะได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น

Ryan and Smith (1954, p. 276 อ้างถึงใน พสิษฐ์ ศรีสุจริต, 2558, หน้า 26) ได้พูดถึงประสิทธิภาพของบุคคล (Human Efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมองจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคลโดยพิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายามกำลังงานผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น

Herbert A. Simon (1960, p. 180-181 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ หวังเจริญ, 2558, หน้า 11-12) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใดที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ดูได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output)

Slocum (1960, p. 316 อ้างถึงใน นายอภิชัย จตุพรวาที, 2557, หน้า 15) สรุปว่า บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ดังนั้นเมื่อบุคลากรในองค์การมีความพึงพอใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานก็จะสูงขึ้น อัตราการลาออกการขาดลามาสาย ต้นทุนในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานก็จะลดลงซึ่งจะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีของบริษัท

Good (1973 อ้างถึงใน ศักรินทร์ นาคเจือ, 2557, หน้า 28) กล่าวว่า ความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลาและความพยายามเล็กน้อยก็สามารถให้ผลงานสำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ (พระบรมราโชวาท, 2528 อ้างถึงใน พสิษฐ์ ศรีสุจริต, 2558, หน้า 26) กล่าวว่า การทำงานให้สำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถ 2 อย่าง เป็นสำคัญ คือ ความสามารถในวิชาความรู้ที่มี และความสามารถในการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ โดยทั้ง 2 ประการนี้ จะต้องดำเนินไปควบคู่กัน และจำเป็นจะต้องกระทำด้วยความสุจริตกาย สุจริตใจ ไม่มีอคติต่าง ๆ จึงจะทำให้งานบรรลุจุดหมายได้สำเร็จ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 667) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน

ปิยวรรณ บุญเพ็ญ (2550 : 12) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การปฏิบัติงานให้สามารถทำงานไปด้วยความรวดเร็ว มีคุณภาพ เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสามารถบรรลุความพึงพอใจของผู้ใช้บริการได้

พิชามญชุ์ ปฐมศิริกุล (2555 : 20) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ประสานงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีคุณภาพ มาตรฐาน ถูกต้อง ประหยัดเวลา ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด คือ บริหารทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ลดการสูญเสียที่ไม่จำเป็น เกิดการพัฒนาตนเอง สามารถทำให้บุคลากรยอมรับ และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อันเป็นผลทำให้องค์การได้รับประโยชน์ โดยเน้นที่เป้าหมายขององค์การ รวมไปถึงความพึงพอใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ การที่บุคคลปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ โดยใช้ทักษะและความสามารถของบุคคล ทำให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรหรือต้นทุนคุ้มค่าที่สุด

องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Peterson and Plowman (1953 อ้างถึงใน ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ, 2556, หน้า 39) ได้แบ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. มิติด้านคุณภาพ (Quality) คือ คุณสมบัติของงานหรือบริการ สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างให้เกิดความพึงพอใจได้

2. มิติด้านปริมาณ (Quantity) คือ ปริมาณงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังขององค์การจำนวนผลงานที่ทำสำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ควรจะทำในเวลาหรือมาตรฐานที่ควรจะเป็น

3. มิติด้านเวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานหรือกิจกรรมจะต้องเหมาะสมตามลักษณะและหลักการของงาน โดยต้องมีความรวดเร็วมีความเป็นปัจจุบัน สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ทันต่อความต้องการทันสมัย และผลงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด

4. มิติด้านค่าใช้จ่าย (Costs) คือ ความสามารถในการลดต้นทุน หรือใช้ทรัพยากรต่ำกว่าที่กำหนด โดยยังได้ผลตามที่ต้องการ

Harrington Emerson (1913 อ้างถึงใน พสิษฐ์ ศรีสุจริต, 2558, หน้า 27) ได้กล่าวถึงหลักการการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 12 ประการ มีสาระสำคัญดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้ชัดเจน (Clearly defined ideals)
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไปในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน (Common sense)
3. ให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้องสมบูรณ์ (Competent counsel)

4. ต้องรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline)

5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (Fair deal)

6. มีข้อมูลพร้อมทำงานที่เชื่อถือได้ (Reliable information)

7. มีการรายงานผลการดำเนินงานทุกระยะ (Dispatching)

8. งานสำเร็จทันเวลา (Standards and schedules)

9. ผลงานได้มาตรฐาน (Standardized conditions)

10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้ (Standardized operations)

11. มาตรฐานที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้ (Standard directing)

12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี (Efficiency reward)

Mager and Beach (1967 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ หวังเจริญ, 2558, หน้า 12) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไว้เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว หมายถึง การที่จะสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างสองสิ่ง หรือมากกว่า หรือความสามารถในการที่จะบอกได้ถูกต้องว่างานสำคัญได้เสร็จสิ้นลุล่วงไปแล้ว หรือสามารถเห็นถึงความแตกต่างว่าอันใดถูกต้องและอันใดไม่ถูกต้อง

2. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา หมายถึง กระบวนการของการสามารถหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ความสามารถในการแก้ปัญหานี้จะกระทำได้โดยการสอนพนักงานให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างอาการและสาเหตุที่จะเกิดขึ้นตลอดแนวทางแก้ไข

3. ความสามารถจำเรื่องที่ผ่านมา หมายถึง การสามารถรู้ได้ว่าจะต้องทำอะไรหรือต้องใช้อะไรตลอดจนสามารถรู้ลำดับหรือระเบียบของการปฏิบัติงานของงานใดงานหนึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นประสิทธิภาพและความสามารถเชิงสติปัญญา

4. ความสามารถในการดัดแปลง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักเครื่องมือหรือเครื่องกลต่าง ๆ เพื่อที่จะปฏิบัติงานที่ต้องการให้เสร็จสิ้นลงไปได้

5. ความสามารถในการพูด หมายถึง ความสามารถในเชิงการพูดเป็นสิ่งสำคัญในการสื่อสาร ความรู้ความเข้าใจซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประสิทธิภาพในการทำงาน

Steers (1970 อ้างถึงใน เบญจพร กลิ่นสีงาม, 2559, หน้า 27) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีปัจจัยของการปฏิบัติงานที่ดีสามารถแบ่งออกได้ 3 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถ ลักษณะเฉพาะตัว หมายถึง การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ

2. ความชัดเจนของบทบาทและการยอมรับ หมายถึง การยอมรับของบุคคลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

3. ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น หมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานนั้น

Becker and Neuhauser (1975 อ้างถึงใน ศักรินทร์ นาคเจือ, 2557, หน้า 30-31) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ (Model of organizational efficiency) โดยเขากล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์การนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์การ คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์การในฐานที่เป็นองค์การในระบบเปิด (Open system) ยังมีปัจจัยอื่นประกอบอีก

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การมีความซับซ้อนต่ำ (Low task-environment complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainty) กำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์การอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ แต่การกำหนดระเบียบปฏิบัติดังกล่าว จะมีผลในทางลบต่อความมีประสิทธิภาพหากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การซึ่งมีความยุ่งยากซับซ้อนสูง (High task-environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจน (Specification of procedure) เพื่อหาทางเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้ (Visibility of consequences) มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันไปจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Woodcock (1989, p. 116 อ้างถึงใน ศักรินทร์ นาคเจือ, 2557, หน้า 32-35) ได้กล่าวว่าลักษณะของทีมการทำงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 11 ด้าน ดังนี้

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) คือ ในทีมการทำงานจะผสมผสานทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสม ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

2. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Clear Objectives and Agreed Goals) คือ ทีมการทำงานมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น

3. การเปิดเผยและเผชิญ (Openness and Confrontation) คือ บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึกความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจกัน

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจ (Support and Trust) คือ สมาชิกทุกคนได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมที่จะรับมือในการแก้ไขปัญหา

5. ความร่วมมือและขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) คือ สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมที่จะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ความสามารถให้แก่กัน

รวมทั้งการสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

6. วิธีการปฏิบัติงานชัดเจน (Sound Procedures) คือ การทำงานของทีมมีการประชุมปรึกษาหารือและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกันการตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกทีมทุกคน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) คือ การทำงานในทีม จะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและความเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น

8. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ ว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

9. การพัฒนาบุคลากร (Individual Development) คือ การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของสมาชิกทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound Inter-group Relations) คือ การทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communications) คือ การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน เหมาะสม สื่อสารกันทางตรง สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น

Dalton et al. (2000 อ้างถึงใน วัชราภรณ์ ใบยา, 2557, หน้า 19-21) ได้เสนอแนวคิดในการสร้างทีมที่มีประสิทธิผล (Characteristics of Effective Team) ว่าปัจจัยที่สำคัญ คือ ผู้นำทีมจะต้องมีความรับผิดชอบ และมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มอบหมายงานให้ถูกคนหรือจัดคนให้เหมาะสมกับงาน
2. ทำให้ความคาดหวังชัดเจน
3. กระตุ้นผู้ร่วมทีมโดยผลักดัน มอบหมาย สอน ช่วยเหลือ และตอบคำถาม
4. มองให้เห็นภาพใหม่ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ใหม่และชัดเจน
5. มีการวางแผนที่ดี
6. นำพนักงานใหม่เข้าไปในทีม เพื่อทำให้เกิดวิธีการหรือภาพใหม่ ๆ ที่สดชื่น
7. ให้การกระตุ้น จูงใจ และมุ่งมั่น
8. ให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงาน ให้แรงเสริมทางบวก และเห็นคุณค่าของการให้การสนับสนุน
9. เคลื่อนย้ายอุปสรรคที่ทำให้ทีมไม่บรรลุเป้าหมาย
10. มุ่งมั่นกับสิ่งซึ่งเป็นวิถีทางที่จะนำทีมไปสู่ความก้าวหน้า

นอกจากตัวผู้นำทีมแล้วสมาชิกในทีมที่ดียังควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. คิดถึงคำว่า "เราหรือพวกเรา" แทนที่จะเป็น "ฉัน"
2. ยืดหยุ่น
3. พอใจที่จะแบ่งปันข้อมูล ความคิด และการยอมรับ เห็นคุณค่า
4. ประสบความสำเร็จร่วมกับคนอื่น
5. แสดงความสนใจ และความกระตือรือร้น
6. รักษาความจงรักภักดีต่อเป้าหมายของทีม และสมาชิกในทีม

นอกจากนี้ สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีทักษะมนุษย์สัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

1. รู้บทบาทของตนเอง และเป้าหมายของกลุ่ม
2. พอใจที่จะเป็นสมาชิกทีม
3. ทำงานร่วมกัน และประสานกับสมาชิกในทีม
4. สนับสนุนสมาชิกในทีม โดยการกระตุ้น และสนับสนุน
5. แบ่งปัน ยกย่อง ชมเชย
6. เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น ยอมรับและเปลี่ยนให้เป็นประสบการณ์ทางบวก

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

มีผลงานวิจัยที่ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องบรรยากาศองค์การ ได้แก่ บุตรี ถิ่นกาญจน์ (2552) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา หน่วยงานผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ คือ มิติโครงสร้างการทำงาน มิติการตัดสินใจ มิติความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน มิติการรับรู้ผลงานและรางวัล มิติการสนับสนุนการฝึกอบรม และพัฒนา มิติความอบอุ่น และสนับสนุน มิติความมั่นคงและความเสี่ยง และมิติติดต่อสื่อสาร พบว่าทุกมิติมีระดับความคิดเห็นเหมือนกันคืออยู่ในระดับเห็นด้วยค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่มิติการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา และ ศิริลักษณ์เบญญามาแสวง (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานส่วนตำบล ในจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนตำบลมีความเห็นด้วยเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบลโดยรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความภักดีต่อองค์การ และรองลงมา ได้แก่ ด้านความขัดแย้ง สอดคล้องกับ คำเพชร ศิริบูรณ์ (2553) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 พบว่า

ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการตัดสินใจ และด้านการสื่อสาร

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ ดังเช่นการศึกษาของ อดุลย์ ทองแก้ว (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลจิตเวชภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลจิตเวชภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มี เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ฝ่ายที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนลูกจ้างชั่วคราวที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงาน มิติห่างเหิน ด้านสภาพการสมรสที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงาน มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงานและมิติผลักดัน และด้านสถานที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงาน มิติความรักหมู่คณะ โดยมีความเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 สอดคล้องกับ เยาวลักษณ์ พรมจิ๋ว (2548) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เพชร กระจกทอง จำกัด ต่อบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ สถานภาพทางการสมรส และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจตะเวนชายแดนที่ 23 อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน พบว่า รับรู้บรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน (นเรศรี แสนมนตรี, 2553)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สุนิสา สงบเงียบ (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มินอิก เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 20 - 29 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา / ปวช. มีสถานภาพโสด มีตำแหน่งหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 1 ปี 2) พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ด้านความมั่นคงก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงานว่ามีผลต่อประสิทธิภาพมาก ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านเงินเดือนผลตอบแทนและสวัสดิการ พนักงานมีความคิดเห็นว่ามีผลต่อประสิทธิภาพปานกลาง 3) พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งหน้าที่ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท มินอิก เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัดไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ลักษณชัย ธนะวังน้อย (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานเครือเบทาโกร จำนวน 4,078 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 365 คน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร ใน 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร ใน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพ ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่าย ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการทดสอบหาความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำทุกด้าน

ณัฏฐาสิริ ยิ่งรู้ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมในการทำงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์ กรณีศึกษา โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช สังกัดกองการพยาบาล กลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรของ Yamane ได้จำนวน 320 คน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับรายด้านจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านจิตใจ ด้านกายภาพในการทำงาน และด้านเวลาในการทำงาน การศึกษาด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในด้านการรับรู้และลักษณะงาน ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านความพึงพอใจในงานและด้านความต้องการความก้าวหน้า ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำแหน่งงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และพบว่า ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านจิตใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการรับรู้ลักษณะงาน ด้านความต้องการความก้าวหน้า และด้านความพึงพอใจในงาน

ณัฏฐรินีย์ พิศวงษ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 1 ประชากรในการศึกษา คือ พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 1 ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 482 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย คำนวณจำนวนจากสูตรของ Yamane ใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 220 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน ในด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ด้านความภูมิใจ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านการพัฒนาเส้นสายอาชีพ ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรและองค์กร และด้านการมีสุขภาพที่ดีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานในทิศทางเดียวกัน แต่คุณภาพชีวิตในการทำงานในด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ธนัฏฐา ทองหอม (2556) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่ จำกัด ประชากรในการศึกษา คือ บุคลากรระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่ จำกัด จำนวน 351 คน กำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Yamane ได้ 200 คน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการปกป้องธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในระดับมาก โดยมากที่สุดคือ การปกป้องธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณงานเวลาในการทำงาน และค่าใช้จ่าย มีความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมากที่สุดคือ ด้านปริมาณงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ด้านเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ด้านปริมาณงาน และภาพรวม ส่วนปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการปกป้องธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ธิดารัตน์ สินแสง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน TMB ในเขตธุรกิจสมุทรปราการ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ถึงระดับผู้อำนวยการ ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) หรือ TMB ที่สังกัดเขตธุรกิจสมุทรปราการ 15 สาขา จำนวน 135 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ ระดับการศึกษา ที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน TMB ในเขตธุรกิจสมุทรปราการแตกต่างกัน ปัจจัยด้านแรงจูงใจเกี่ยวกับด้านสวัสดิการและผลตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน TMB ในเขตธุรกิจสมุทรปราการ ซึ่งในภาพรวม พบว่า ปัจจัยด้านอื่น ๆ ได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ด้านนโยบายการบริหารขององค์กรอยู่ในระดับมาก

อุสุมา ศักดิ์ไพศาล (2556) ได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อินเตอร์ เรียลตี้ แมเนจเม้นท์ จำกัด ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงาน บริษัท อินเตอร์ เรียลตี้ แมเนจเม้นท์ จำกัด จำนวน 180 คน คำนวณหากลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Yamane ได้ 178 คน จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ การศึกษา รายได้ ตำแหน่ง อายุงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัยเป็นอันดับสูงที่สุด และความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงโดยมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานเป็นอันดับสูงที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐานคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพและคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานและความรวดเร็วในการทำงาน

พสิษฐ์ ศรีสุจริต (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา สำนักป้องกัน ปราบปราม และควบคุมไฟป่า (กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช) จำนวน 140 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 บรรยากาศองค์การด้านการเห็นคุณค่า ด้านการสนับสนุน ด้านความผูกพันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05