บรรยากาศขององค์การ

สมยศ นาวีการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พนักงานไม่ได้ทำงานอยู่ภายในความว่างเปล่า เมื่อเขามาทำงานเขาจะต้องมีความเข้าใจมาก่อนว่า เขาคือใคร เขาสมควรที่จะได้รับอะไร และเขามีความสามารถที่จะกระทำอะไรได้ ความเข้าใจที่มีมาก่อนเหล่านี้ประกอบกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันกับงาน เช่น แบบของความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของเขา ความไม่ยืดหยุ่นของโครงสร้างขององค์การ และความคิดเห็นของกลุ่มงานจะเป็นตัวกำหนดว่าเขาจะมีทัศนะเกี่ยวกับงานและสภาพแวดล้อมของเขาอย่างไรบ้าง การปฏิบัติงานของพนักงานไม่เพียงแต่จะขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์สถานะการณ์ที่มองเห็นได้เท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความรู้สึกที่เกิดจากความนึกคิดเอาเองของเขาเกี่ยวกับบรรยากาศที่เขากำลังทำงานอยู่ด้วย

แนวความคิดในเรื่องของบรรยากาศขององค์การไม่ใช่เป็นเรื่องที่ใหม่ เป็นเวลาหลายปีมาแล้วที่ Kurt Lewin ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าพฤติกรรมของคนนั้นจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและบุคลิกของเขา เมื่อเร็ว ๆ นี้ Litwin และ Stringer ได้ชี้ให้เห็นว่าแนวความคิดในเรื่องของบรรยากาศจะมีประโยชน์ในการเชื่อมโยงระหว่างลักษณะต่าง ๆ ขององค์การที่มองเห็นได้ (เช่น วิทยาการ ความเป็นผู้นำ และกฎเกณฑ์) และแรงจูงใจและพฤติกรรมของพนักงานเข้าด้วยกัน

ความหมายของบรรยากาศขององค์การ (The Organizational Climate Defined)

หนังสือต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้ได้ใช้คำบางคำ เช่น "วัฒนธรรมของบริษัท" และ "บุคลิกขององค์การ" (Organizational Personality) แต่อย่างไรก็ตามคำที่นำไปใช้อย่างกว้างขวางก็คือบรรยากาศขององค์การ

บรรยากาศคือกลุ่มของคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมของงาน ที่พนักงานผู้ทำงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน[๑]

๑. James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr., *Organizations : Structure, Processes, Behavior*, Texas : Business Publications Inc., 1973, p. 314.

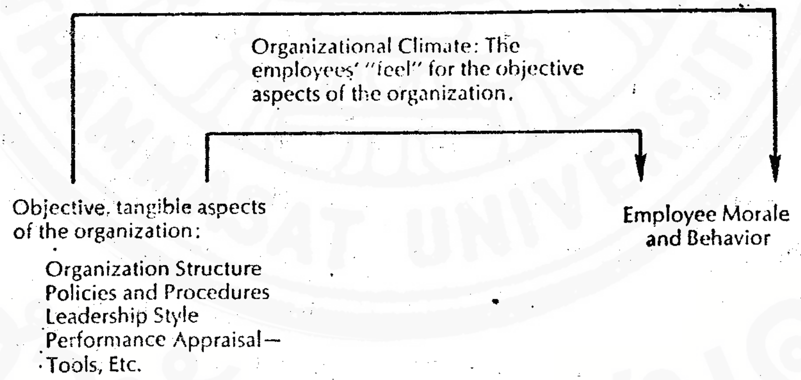
Gary Dessler ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การว่า

ความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อประเภทขององค์การที่เขากำลังทำงานอยู่และ "ความรู้สึก" ของเขาที่มีต่อองค์การในรูปของมิติ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน[๒]

บรรยากาศขององค์การจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงตามรูป ทางด้านหนึ่งนั้นจะเป็นลักษณะขององค์การที่มองเห็นได้ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ และแบบของความเป็นผู้นำ บรรยากาศจะเป็นการรับรู้หรือ "ความรู้สึก" ต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การเหล่านี้ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน

ส่วนอีกทางด้านหนึ่งของบรรยากาศ คือขวัญหรือกำลังใจและพฤติกรรมของพนักงาน พฤติกรรมและขวัญของพนักงานไม่ได้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับแบบของความเป็นผู้นำหรือโครงสร้างขององค์การที่แท้จริง บุคคลแต่ละคนจะมองดูโลกโดยผ่านทางหน้าต่างที่แต้มด้วยค่านิยม ความต้องการ และบุคลิกของเขาเอง ความเข้าใจหรือการรับรู้เหล่านี้ที่มีต่อโลกจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเขา

The Organizational Climate "Bridge"



Note: Organizational climate acts as a bridge between: (1) objective, tangible aspects of the organization such as structure, and leader style; and (2) the morale and behavior of employees.

(๒) Gary Dessler, *Organization and Management : A Contingency Approach* (Englewood Cliffs, NJ. : Prentice–Hall, 1976), p. 187., J.P. Campbell, M. Dunnette, E.E. Lawler, and K.E. Weick, Jr., *Managerial Behavior, Performance,, Effectiveness* (New York : McGraw–Hill Book Company, 1970).

วิวัฒนาการของแนวความคิดในเรื่องของบรรยากาศ (The Evolution of the Climate Concept)

การศึกษาในเรื่องของบรรยากาศครั้งแรกนั้นเริ่มต้นโดย Lewin ในปี ค.ศ. ๑๙๓๐[๓] เมื่อเขาพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน

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

จากรูปแบบของ Lewin ดังกล่าวได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของพยาบาล (B) ในโรงพยาบาลจะขึ้นอยู่กับหรือได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล (P) ของพยาบาลผู้นั้นและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของโรงพยาบาลนั้น (E)

Brunswik[๔] ได้พยายามที่จะทำให้เกิดความชัดเจนในเรื่องของบรรยากาศขององค์การมากยิ่งขึ้น ด้วยการให้ความสนใจในเรื่องที่เกี่ยวกับว่าคุณภาพของบรรยากาศจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลอย่างไรบ้าง

นอกเหนือจากผู้ริเริ่มในการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ เช่น Lewin และ Brunswik แล้วก็ยังมีบุคคลอื่น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก ผลงานโดยสรุปของบุคคลเหล่านี้บางคนที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์การนั้น จะเห็นได้จากตารางข้างล่างนี้ ตารางดังกล่าวนี้ถึงแม้ว่าจะไม่สมบูรณ์ก็ตามแต่จะชี้ให้เห็นถึงทฤษฎีและแนวทางการศึกษาที่แตกต่างกัน

Selected theories and concepts retated to organizational climate

Theory or concept	*Focus*	*Use of climate concepts*
Taylor (scientific management)	Upon a "one best wary" system of managing work by encouraging specialization and formal structuring of jobs.	Showed how structuring the job and developing a line of authority leads to working in an environment of certainty.
Woodward and Lawrence and Lorsch	Upon the interrelationships of environmental forces, technology, structure, and performance.	Attempted to show how structural-technical demands describe climate influence largely through job expectations.
Cybernetics	Upon the fact that man can control and modify his environment.	Showed how information significantly modifies the climate in which an employee operates.

๓. Kurt Lewin, *The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces* (Durham, N.C. : Duke University Press, (1938).

๔. E. Brunswik, "The Conceptual Focus of Some Psychological Systems," *Journal of Unified Science*, vol. 8 (1939), pp. 36–49.

Theory or concept	*Focus*	*Use of climate conceps*
Lockheed span of control model	Concerned with developing a model that highlights the optimal span of control.	Used weighted scale to assess the importance of various climate factors such as the degree of training of managers and the planning atmosphere within the firm.
Decentralization	Upon the downward delegation of decision-making latitude.	The amount of delegation that is allpwed depends upon the trust and faith that exists within the organization.
Likert (System 4)	Processes of group interaction as related to participation, communication, and motivation. Leadership style is a cial factor in determining the degree of interaction.	Attempted to show how a work atmosphere that perpetuates a supportive climate leads to better performance.
Job enrichment	Seeks to improve task efficiency and human satisfaction by means of improving the intrinsic features of a jod.	Attempts to create a climate that provides the employee with responsibility, recognition, and opportunities for odvancement.

นักทฤษฎีสมัยเดิม เช่น Taylor ไม่ได้พูดเกี่ยวกับบรรยากาศโดยตรง แต่นักทฤษฎีเหล่านี้จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบขององค์การที่เป็นไปตามหลักของความมีเหตุผล พวกเขาจะให้ความสนใจกับแนวความคิดในเรื่องการแบ่งงานกันทำเฉพาะอย่าง การศึกษางานโดยใช้การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา และการจัดโครงสร้างขององค์การ การให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวนี้ย่อมจะเป็นสิ่งที่จำกัดต่อการพิจารณาในเรื่องของส่วนบุคคลและปรากฏการณ์ที่เกิดจากความนึกคิด แต่อย่างไรก็ตามแนวความคิดดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องระหว่างกันและก่อให้เกิดบรรยากาศภายในองค์การ

แต่ละทฤษฎีหรือแนวความคิดในตารางนั้นอาจจะขยายและพิจารณาในรายละเอียดได้ เช่น จากผลงานของ Likert[๕] จะชี้ให้เห็นถึงมิติทางด้านบรรยากาศที่แตกต่างกัน เขามีทัศนะเกี่ยวกับบรรยากาศว่าจะประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบ

๕. Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1961).

สามอย่าง คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาค สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางวิทยาการ ความสัมพันธ์ที่ขึ้นอยู่ระหว่างกันของปัจจัยเหล่านี้ จะก่อให้เกิดกิจกรรมเฉพาะอย่างและการเกี่ยวข้องระหว่างกันของพนักงานภายในองค์การ กิจกรรมและการเกี่ยวข้องระหว่างกันนั้นจะกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกทางด้านจิตใจระหว่างพนักงานด้วยกัน ตามทัศนะของ Likert ของ แล้วสภาพแวดล้อมตามระบบที่ ๔ จะเป็นสภาพแวดล้อมที่ดีที่สุด

ปัจจัยทางด้านบรรยากาศ (Climate Factors)

มีการแยกประเภทปัจจัยทางด้านบรรยากาศที่แตกต่างกันหลายอย่างด้วยกันโดยนักวิจัย การทบทวนโดยสรุปจะชี้ให้เห็นถึงความคล้ายคลึงและความแตกต่างระหว่างการแยกประเภทเหล่านี้ได้

การแยกประเภทของ Halpin และ Croft (Halpin and Crofts, Classification)

Halpin และ Croft ได้ศึกษาเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ของบรรยากาศในโรงเรียนของรัฐบาลแห่งหนึ่ง[๖] มิติต่าง ๆ ของบรรยากาศที่พวกเขาได้ระบุไว้มีดังนี้คือ

๑. Esprit จะเป็นมิติทางด้านขวัญหรือกำลังใจ เป็นความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับความต้องการทางด้านสังคมของเขาได้รับการตอบสนองความพอใจ

๒. Consideration เป็นมิติทางด้านการสนับสนุนหรือการช่วยเหลือ พนักงานมีความเข้าใจผู้บังคับบัญชาของเขาในลักษณะที่ว่าปฏิบัติต่อเขาอย่างสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ

๓. Production เป็นมิติทางด้านการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด พนักงานมีความเข้าใจฝ่ายบริหารในลักษณะที่ว่าทำการบังคับบัญชากิจกรรมของพวกเขาอย่างใกล้ชิด

๔. Aloofness เป็นมิติทางด้านความห่างเหินของความรู้สึกทางด้านจิตใจ พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในลักษณะของความเป็นทางการและไม่คำนึงถึงตัวบุคคล

การแยกประเภทของ Forehand (Forehand's Classification)

แนวทางอีกอย่างหนึ่งในการแยกประเภทบรรยากาศขององค์การคือการแยกประเภทของ Forehand[๗] เขาชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศขององค์-

---

๖. A.W. Halpin and D.B. Crofts, *The Organizational Climate of Schools* (Chicago; University of Chicago, Midwest Administration Center, 1963). Only four of eight dimensions are introduced here.

๗. Garlie A. Forehand, "On The Interactions of Persons and Organizations, in Tagiuri and Litwin (eds.) *Organizational Climate*, pp. 65–82. Also see B. Van Haller Gilmer, *Industrial Psychology*, pp. 74–80, For a discussion of these dimensions.

การนั้นจะประกอบขึ้นด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนภายในองค์การนั้น คุณลักษณะในที่นี้จะประกอบขึ้นด้วยขนาด โครงสร้าง แบบของความเป็นผู้นำความซับซ้อนของระบบ เป้าหมาย และสายใยของการเกิดต่อสื่อสาร ข้อสมมติฐานของ Forehand ก็คือคุณลักษณะเหล่านี้และคุณลักษณะอื่น ๆ จะเกี่ยวข้องระหว่างกันและเป็นสิ่งที่กำหนดบรรยากาศขององค์การโดยส่วนรวม

ขนาดและโครงสร้าง (Size and Structure)

เรามักจะตั้งข้อสมมติว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่นั้นจะมีความมั่นคงและความเป็นทางการ หรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ถึงแม้ว่าขนาดขององค์การโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญก็ตาม แต่ได้มีการค้นพบว่าระดับของบุคคลภายในองค์การนั้นจะมีความสำคัญในแง่ของจิตวิทยา ระดับของพนักงานคนใดคนหนึ่งตามสายการบังคับบัญชาภายในองค์การโดยทั่ว ๆ ไปจะมีผลกระทบต่อบุคคลผู้นั้นมากกว่าไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ภายในองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็กก็ตาม

โครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญเช่นเดียวกันและจะเกี่ยวพันกับขนาดด้วย องค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้นระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดและคนงานจะห่างไกลกันมากขึ้น ระยะทางดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางด้านจิตวิทยาในลักษณะที่ว่าพนักงานที่อยู่ห่างไกลออกไปจากจุดตัดสินใจนั้นอาจจะมีความเข้าใจในตัวของพวกเขาเองว่ามีความสำคัญน้อย และระยะทางดังกล่าวย่อมจะก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมากเพราะว่าการที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นทางด้านสังคมนั้นจะกระทำได้ยาก

แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Patterns)

แบบของความเป็นผู้นำจะมีอยู่หลายแบบด้วยกันที่ใช้อยู่ในธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล การปฏิบัติของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ ซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองความพอใจของพนักงาน การพิจารณามิติทางด้าน Production และ Aloofness ของ Halpin และ Croftes ข้างต้นนั้นจะเป็นตัวอย่างของปัจจัยทางด้านแบบของความเป็นผู้นำที่เข้าใจโดยพนักงานและจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาโดยเฉพาะ

ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity)

องค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่าเป็นจำนวนและลักษณะของการ

เกี่ยวข้องระหว่างกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ส่วนหนึ่งของระบบก็คือความแตกต่างระหว่างแผนกงานต่างๆที่อยู่ภายในองค์การ ปัญหาสำคัญในที่นี้จะอยู่ที่การขึ้นอยู่ระหว่างกันของแผนกงาน ถ้าหากว่าแผนงานหนึ่งจะต้องขึ้นอยู่กับอีกสาม-แผนกงานเป็นอย่างมากแล้ว แผนกงานนี้ก็จะต้องเกี่ยวข้องกับแผนกงานเหล่านี้เป็นอย่างมาก แบบของการเกี่ยวข้องระหว่างกันจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย และวิทยาการ เป็นต้น

เป้าหมาย (Goal Direction)

องค์การย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์การ ความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากการแยกประเภทขององค์การอย่างหนึ่ง เช่น องค์การธุรกิจ องค์การที่ให้บริการกับสาธารณะ เป็นต้น แม้กระทั่งในระหว่างองค์การธุรกิจด้วยกัน เป้าหมายกำไรซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจ ความแตกต่างก็จะมีอยู่ในรูปของการให้น้ำหนักเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายอื่น ๆ เช่น การป้องกันอากาศเสีย ความสัมพันธ์ที่มีกับสหภาพแรงงาน และการให้ความสนับสนุนกับสถาบันการศึกษา

สายใยของการติดต่อสื่อสาร (Communication Network)

สายใยของการติดต่อสื่อสารจะเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ เพราะว่าสายใยภายในองค์การนั้นจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานะภาพ การจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอนภายในองค์การจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการบริหารโดยส่วนรวมภายในองค์การนั้นได้ เช่น ในกรณีที่แผนกการผลิตของกิจการสาธารณูปโภคแห่งหนึ่งผู้จัดการได้บอกกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานอะไรบ้างที่จะต้องกระทำสำหรับอาทิตย์นี้ ในตอนเช้าวันหนึ่ง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รายงานในการสัมภาษณ์กับนักวิจัยว่ารายละเอียดของงานแบบนี้ไม่ได้เปิดโอกาสให้พวกเขาได้ใช้ความคิดริเริ่มเลย พวกเขาจะต้องปฏิบัติตามรายละเอียดของงานทุกอย่าง ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่อยู่เพราะว่าไม่สบายนั้น แผนกงานของเขาจะประ-สบกับความยุ่งยาก และความเฉื่อยชา เมื่อเร็วๆนี้ผู้จัดการได้ถูกโยกย้ายไปยังโรงงานใหม่และจะต้องหาผู้จัดการมาทดแทน ภายหลังจากที่ได้ทำการเสาะหาผู้จัดการใหม่จากคนภายในแผนกงานแล้ว ในที่สุดตำแหน่งว่างดังกล่าวจะต้องใช้คนที่มาจากภายนอก บรรยากาศที่เป็นอยู่ในลักษณะของการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวดังกล่าวนั้นจะเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของแผนกงานเป็นอย่างมาก

การแยกประเภทของ Litwin และ Stringer (Litwin and Stringer's Classification)

แนวทางในการแยกประเภทมิติของบรรยากาศแบบที่สามจะเป็นของ Litwin และ Stringer[๘] มิติต่าง ๆ ที่พวกเขาได้ระบุไว้ คือ

๑. โครงสร้าง (Structure) ขนาดของการกำหนดโครงสร้างที่นำไปใช้กับงาน ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์การต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง Argyris ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบของโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน

๒. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) ปัจจัยนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงาน และความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ปัจจัยทางด้านความท้าทายจะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาในเรื่องของแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพนักงาน แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะถูกรักษาไว้ในบรรยากาศที่ยอมให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานสูง Whyte, Vroom, และ Kornhauser ได้ชี้ให้เห็นว่าการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำและระดับของผลการปฏิบัติงานนั้นจะเกี่ยวพันโดยตรงกับโอกาสที่จะได้ "แสดงออกโดยตัวของเขาเอง" "การควบคุมตนเอง" "การเข้ามามีส่วนร่วม" และ "ความมีอิสระของบุคคล" และ "ความรับผิดชอบ" ที่มีอยู่ภายในสภาพแวดล้อมของคนงาน

Likert ได้ชี้ให้เห็นว่าการเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคลจะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ Likert ยืนยันว่าการเพิ่มความรับผิดชอบจะมีผลทำให้ความจงรักภักดี ความคล่องตัวของกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงขึ้น

๓. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) ปัจจัยนี้จะวัดความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์การจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวกับงานลงได้ องค์การที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือพนักงานใหม่ย่อมจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านที่จะเข้าไปผูกพันได้ ความต้องการของพวกเขาคือบรรยากาศของงานที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุน

ข้อสมมติฐานของฝ่ายบริหารตามทฤษฎี Y ของ McGregor นั้นได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการให้ความสำคัญกับความอบอุ่นของพนักงานจะเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตย Halpin และ Winer ได้ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบทางด้านพฤติ-

๘. George H. Litwin and Robert A. Stringer, Jr., Motivation and Organizational Climate (Boston: Division of Research, Harvard University Graduate School of Business Administration, 1968), pp. 45–65.

กรรมในระยะยาวที่เกิดมาจากการบังคับบัญชาที่ไม่ได้ให้ความสนับสนุนหรือให้ความสำคัญกับคนและได้เสนอแนะพฤติกรรมทางด้านการบังคับบัญชาที่ชี้ให้เห็นถึง "ความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเคารพ และความอบอุ่น"

๔. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) ปัจจัยนี้จะวัดการรับรู้ทางด้านการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษภายในสถานะการณ์ของการทำงาน Litwin และ Stringer ได้อธิบายมิติของบรรยากาศทางด้านนี้ว่าภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญการจัดหารางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษนั้นย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของพนักงานทางด้านความสำเร็จและความผูกพันได้และจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของเขาได้ การให้รางวัลเท่ากับแสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ในขณะที่การลงโทษจะเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

๕. ความขัดแย้ง (Conflict) จะเป็นการวัดความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันและหน่วยงานที่แข่งขันกันภายในองค์การ องค์การจะต้องเผชิญกับความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ เช่น แผนกการผลิตอาจจะเสนอการซื้อเครื่องจักรชนิดใหม่ราคา ๖๐,๐๐๐ บาท ในขณะเดียวกันแผนกการตลาดอาจจะต้องการพนักงานขายใหม่อีกสามคนด้วยค่าจ้างปีละ ๖๐,๐๐๐ บาท สมมติว่าทั้งสองแผนกงานต่างแข่งขันซึ่งกันและกันสำหรับเงินจำนวน ๖๐,๐๐๐ บาท ดังกล่าวแบบของการแข่งขันเช่นนี้ ย่อมจะก่อให้เกิดปรากฏการณ์ทางด้านความขัดแย้งระหว่างสองแผนกงาน

๖. มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหมาย (Performance Standards and Expectations) ปัจจัยนี้จะวัดความรู้สึกหรือการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหมายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ ทฤษฎีที่ว่าด้วยแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ จะเป็นทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นมาจากความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความสำเร็จที่สัมพันธ์กับมาตรฐานและอาจจะคาดหมายได้ว่าระดับของมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยพนักงานนั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

๗. ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (Risk and Risk Taking) จะเป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารทางด้านการยอมรับความเสี่ยงภัย ซึ่งชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีความต้องการทางด้านความสำเร็จสูงนั้นชอบที่จะยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศขององค์การที่

ยอมให้มีการยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางนั้นจะกระตุ้นความต้องการทางด้านความสำเร็จของพนักงานได้ ใน ขณะที่บรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับแนวทางของการป้องกันตัวเองในการตัดสินใจแล้วย่อมจะก่อให้เกิดความไม่สมหวังและความอ่อนแอของความต้องการทางด้านความสำเร็จได้

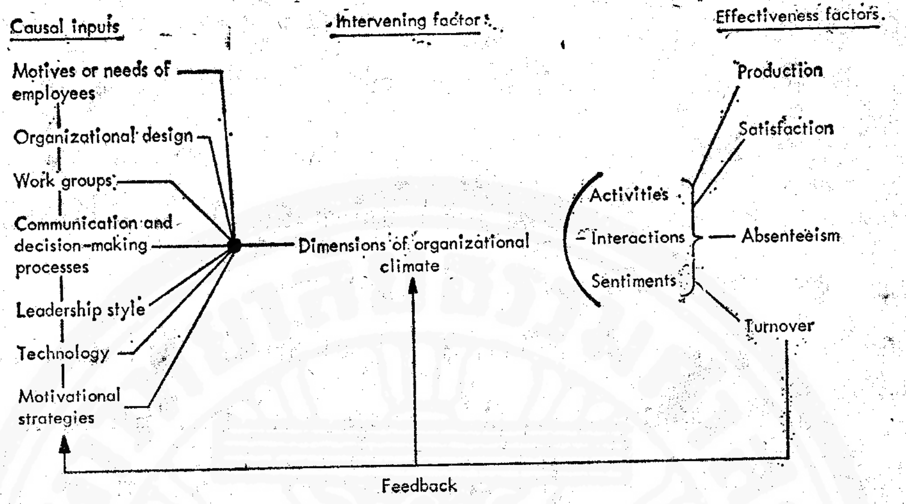
Litwin และ Stringer ได้ชี้ให้เห็นว่าการเกี่ยวข้องระหว่างกันของมิติของบรรยากาศเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อการจูงใจภายในองค์การ พวกเขาได้สัมพันธ์บรรยากาศขององค์การกับความต้องการทางด้านความสำเร็จ ความต้องการทางด้านความผูกพันและความต้องการในเรื่องของการใช้อำนาจผู้บริหารจะตอบสนองความพอใจจากการทำงานของเขาได้ดีกว่าในกรณีที่เขามีความต้องการทางด้านความสำเร็จ ถ้าหากว่าเขาต้องการจะพัฒนาความสัมพันธ์ทางด้านการสนับสนุนและความอบอุ่นแล้วเขามีความต้องการจะเข้าไปผูกพันกับบุคคลอื่น และถ้าหากว่าเขามีความปรารถนาที่จะควบคุมแนวทางของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เขาจะมีความต้องการทางด้านอำนาจ

ข้อสรุปเกี่ยวกับการแบ่งแยกประเภทบรรยากาศทั้งสามแบบ

มีข้อแตกต่างอยู่หลายอย่างด้วยกันในปัจจัยที่ระบุโดยกลุ่มนักวิจัยทั้งสามกลุ่ม ผู้วิจัยพยายามจะกำหนดปัจจัยและมิติทางด้านบรรยากาศขององค์การ แต่อย่างไรก็ตามการแยกประเภททั้งสามกลุ่มก็มีส่วนร่วมกันอยู่มากทีเดียว ดังนั้นแทนที่จะไปโต้เถียงกันว่าการแบ่งแยกประเภทไหนจะดีกว่ากัน การเปรียบเทียบระหว่างการแบ่งแยกประเภททั้งสามและชี้ให้เห็นถึงความคล้ายคลึงกันจะมีประโยชน์มากกว่า

การแยกประเภทจะเห็นได้จากตารางข้างล่างนี้และความคล้ายคลึงกันอาจจะเห็นได้ชัด เช่นแบบของความเป็นผู้นำจะคล้ายคลึงกับมิติทางด้าน Esprit, Consideration, Production, Aloofness ที่เสนอโดย Halpin และ Crofts และจะคล้ายคลึงกับมิติทางด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ความคาดหมายทางด้านการปฏิบัติงาน การรับความเสี่ยงภัย และการให้รางวัลและการลงโทษของ Litwin และ Stringer แนวทางอย่างหนึ่งที่จะแสดงให้เห็นถึงความชัดเจนในเรื่องนี้ก็คือการพิจารณาถึงผลกระทบของแบบของความเป็นผู้นำที่มีต่อพนักงานคนใดคนหนึ่งและงาน ผู้นำอาจจะมีอิทธิพลต่อขวัญหรือกำลังใจ (Esprit และ Consideration) ระบบการควบคุม (Production ความคาดหมายทางด้านการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลและการลงโทษ) ลักษณะของงาน (ความท้าทายและความรับผิดชอบ) ความมีอิสระของพนักงาน (การรับความเสี่ยงภัย) และปรากฏการณ์โดยส่วนร่วมระหว่างผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

FIGURE 11-1
An integrative model of system, climate, and effectiveness factors.



ความสัมพันธ์อย่างอื่นอันอาจจะเห็นได้จากตารางดังกล่าว แต่เท่าที่ระบุมานั้นจะเป็นความสัมพันธ์ที่เห็นได้อย่างชัดเจนเท่านั้น สิ่งสำคัญในที่นี้ก็คือว่าถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างระหว่างระบบการแยกประเภทก็ตามแต่ระบบทั้งสามจะมีปัจจัยร่วมกันอยู่

รูปแบบบรรยากาศขององค์การ (A Model of Organizational Climate)

แนวความคิดในเรื่องของบรรยากาศขององค์การจะส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การให้ดีขึ้นก็ต่อเมื่อแนวความคิดดังกล่าวจะต้องนำไปประกอบกับแนวความคิดในเรื่องของการบริหารและพฤติกรรมบุคคลภายในองค์การ มีแนวความคิดอยู่เป็นจำนวนมากที่มีความสัมพันธ์กับแนวความคิดในเรื่องของบรรยากาศ ความพยายามที่จะรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของแนวความคิดเหล่านี้กับบรรยากาศขององค์การจะเห็นได้จากรูปข้างล่างนี้ ในรูปแบบดังกล่าวแนวความคิดที่เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การจะใช้เป็นแนวความคิดทางด้านการสอดแทรก บรรยากาศขององค์การจะเป็นปัจจัยที่เป็นสื่อระหว่างปัจจัยทางด้านระบบขององค์การและปัจจัยทางด้านความมีประสิทธิภาพ

ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การนั้นจะเป็นผลมาจากปัจจัยหลายอย่างด้วยกัน บางอย่างจะมาจากโครงสร้างขององค์การในขณะที่ปัจจัยอื่นจะมาจากกลยุทธในการจูงใจที่แตกต่างกันที่ใช้ภายในองค์การ และอาจจะมีปัจจัยที่เกิดมาจากพฤติกรรมของกลุ่มที่พนักงาน

เข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ด้วยและความต้องการของพนักงานในขณะนั้น

จากรูปจะชี้ให้เห็นว่าระบบขององค์การที่แตกต่างกันและปัจจัยส่วนบุคคลจะเกี่ยวข้องระหว่างกันและก่อให้เกิดบรรยากาศขององค์การได้อย่างไร และในที่สุดจะนำไปสู่ปรากฏการณ์ทางด้านพฤติกรรม เช่น กิจกรรม การเกี่ยวข้องระหว่างกัน และความรู้สึกทางด้านจิตใจ แบบของพฤติกรรมที่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดขึ้นนั้นจะก่อให้เกิดสิ่งที่ติดตามมาที่แตกต่างกัน เช่น การผลิต ความพอใจ การขาดงาน และการเข้าออกจากงาน และความสำคัญของสิ่งย้อนกลับจะเห็นได้จากรูป สิ่งย้อนกลับจะเริ่มจากผลลัพธ์หรือสิ่งที่ติดตามมา ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่เป็นต้นเหตุ บรรยากาศ และพฤติกรรม

การวัดบรรยากาศขององค์การ (Measuring Organizational Climate)

การพิจารณาเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การและรูปแบบดังกล่าวข้างต้นนั้นจะชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านองค์การและพฤติกรรมของบุคคลที่อาจจะวัดได้ด้วยการศึกษาจากการรับรู้หรือความเข้าใจของพนักงาน แต่อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตอยู่ว่าในการวัดปรากฏการณ์ใดที่มีความซับซ้อน เช่น บรรยากาศขององค์การให้ถูกต้องนั้นจะเป็นสิ่งที่มีความยุ่งยากอยู่มากทีเดียว

แนวทางอย่างหนึ่งที่จะนำไปใช้วัดบรรยากาศขององค์การก็คือการประเมินบรรยากาศขององค์การโดยตรง โดยผ่านทางการรับรู้ของพนักงานที่อยู่ภายในองค์การนั้น แบบสอบถามต่าง ๆ ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้วัดความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านบรรยากาศของคนงาน

แบบสอบถามที่ใช้ในการวัดบรรยากาศได้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย Litwin และ Stringer ระเบียบวิธีปฏิบัติที่ใช้โดยนักวิชาการเหล่านี้จะแสดงให้เห็นถึงความซับซ้อนที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการวัดบรรยากาศด้วยการใช้พื้นฐานทางด้านการรับรู้ในการตอบสนองต่อคำถามเหล่านี้ แบบสอบถามดังกล่าวจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับมิติของบรรยากาศต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารรับรู้หรือรู้สึกภายในองค์การของพวกเขา

Sample Questions from Litwin and Stringer's Organizational Climate Questionnaire

1. *Structure*

The jobs in this Organization are clearly defined and logically structured.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
In this Organization it is sometimes unclear who has the formal authority to make a decision.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
Red tape is kept to a minimum in this Organization.	Definitely Aggree	Inclined to Aree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
In some of the projects I've been on, I haven't been sure exactly who my boss was.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree

2. *Responsibility*

Our philosophy emphasizes that people should solve their problems by themselves.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
There are an awful lot of excuses around here when somebody makes a mistake.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
One of the problems in this Organization is that individuals won't take responsibility.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree

3. *Rewards*

We have a promotion system here that helps the best man rise to the top.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
In this Organization the rewards & encouragements you get usually outweigh the threats and the criticism.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
There is a great deal of criticism in this Organization.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree

4. *Risk*

Our business has been built up by taking calculated risks at the right time.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
Decision making in this Organization is too cautious for maximum effectiveness.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
Our management is willing to take a chance on a good idea.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree

5. *Warmth*

A friendly atmosphere prevails among the people in this Organization.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
This Organization is characterized by a relaxed, easy-going climate.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
People in this Organization tend to be cool and aloof toward each other.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree

6. *Support*

You don't get much sympathy from higher-ups in this Organization if you make a mistake.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
People in this Organization don't really trust each other enough.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
When l am on a difficult assignment l can usually rely on getting assistance from my boss and co-workers.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree

7. *Standards*

In this Organization we set very high standards for performance.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
Our management believes that no job is so well done that it couldn't be done better.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
In this Organization people don't seem to take much pride in their performance.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree

8. *Conflict*

The best way to make a good impression around here is to steer clear of open arguments and disagreements.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
The attitude of management is that conflict between competing units and individuals can be very healthy.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
We are encouraged to speak our minds, even if it means disagreeing with our superiors.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree

9. *Identity*

People are proud of belonging to this Organization.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
I feel that I am a member of a well functioning team.	Definitely Aäree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree
As far as I can see, there isn't very much personal loyalty to the company.	Definitely Agree	Inclined to Agree	Inclined to Disagree	Definitely Disagree

Source: George Litwin and Robert Stringer K., *Motivation and Organizational Climate* (Boston: Division of Research, Gtaduate School of Business Administration, Harvard University, 1968).