

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลขององค์การพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุขกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญของงานวิจัย นำเสนอเป็นลำดับ ในแต่ละหัวข้อดังนี้

1. ประสิทธิภาพองค์การ

- 1.1 ความหมายประสิทธิผลองค์การ
- 1.2 แนวคิดทฤษฎีประสิทธิผลองค์การ
- 1.3 แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์การ
 - 1.3.1 ความสามารถในการผลิต
 - 1.3.2 ประสิทธิภาพการบริการ
 - 1.3.3 ความพึงพอใจ
 - 1.3.4 ความสามารถในการปรับตัว
 - 1.3.5 การพัฒนา
- 1.4 องค์การ
 - 1.4.1 ความหมายขององค์การ
 - 1.4.2 ความหมายองค์การพยาบาล
 - 1.4.3 ลักษณะขององค์การพยาบาล
- 1.5 องค์การพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุขกรุงเทพมหานคร

2. ภาวะผู้นำ

- 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 2.1.1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 - 2.1.2 การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ
 - 2.1.3 การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์
 - 2.1.4 การศึกษาอำนาจผู้นำ
 - 2.1.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล

3. บรรยายภาคองค์การ

3.1 ความหมายของบรรยายภาคองค์การ

3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยายภาคองค์การ

3.3 บรรยายภาคในองค์การพยาบาล

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ประสิทธิภาพขององค์การ

1.1 ความหมายประสิทธิภาพขององค์การ

ระยะแรกของการศึกษาประสิทธิภาพขององค์การระหว่างปี ค.ศ. 1950 และต้นปี ค.ศ. 1960 แนวคิดประสิทธิภาพขององค์การถูกมองเป็นเพียงผลของการปฏิบัติงานเท่านั้น เช่นความสามารถในการสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การ การผลิตสินค้าให้เพียงพอกับความต้องการของตลาด โดยมองข้ามปัจจัยสำคัญหลาย ๆ อย่างที่มีผลต่อการเกิดประสิทธิภาพขององค์การ (Ross, 1985 cited in Scott, 1987; Schein, 1980: 231)

มีผู้ศึกษาประสิทธิภาพขององค์การไว้หลายมิติ คือ Etzioni (1964: 8) และ Banard (1968: 20) ให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่าประสิทธิภาพขององค์การ คือการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือหมายถึงระดับการบรรลุความสำเร็จขององค์การ หรือการบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) เป็นสำคัญ

Schein (1980: 118) กล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง สมรรถภาพ (Capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (Survive) ปรับตัว (Adapt) ดำรงสภาพ (Maintain) และเจริญเติบโต (Growth) ไม่ว่าองค์การจะมีหน้าที่ใดที่จะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

Steers (1977) ให้ความหมายประสิทธิภาพขององค์การว่า หมายถึง ความสามารถขององค์การในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีค่าและหายากและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติ

Robbins (1990) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การคือ ระดับที่องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1991: 39) กล่าวถึงประสิทธิภาพขององค์การว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ผลผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับตัวและการพัฒนา

ละมัยพร โลหิตโยธิน (2542) ให้ความหมายของประสิทธิภาพขององค์การว่า หมายถึง ภาพรวมขององค์การที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตอบสนองความต้องการของสังคมตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การ ในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 แนวคิดทฤษฎีประสิทธิผลองค์การ

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การแสดงให้เห็นว่าองค์การที่มีลักษณะต่างกัน หลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลก็ต่างกันไปด้วย เช่นองค์การเอกชนอาจคำนึงถึงผลการผลิตสินค้าเพื่อกำไร ส่วนองค์การที่เป็นวิชาชีพก็จะเน้นการสร้างความสำเร็จหรือความสามารถของวิชาชีพ จึงทำให้หลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การสองลักษณะนี้ต่างกัน (Jackson and Morgan, 1978: 319) ขั้นตอนแรกต้องเข้าใจว่า ความเข้าใจต่าง ๆ ขององค์การมีอะไรบ้าง ซึ่ง Steers (1991) กล่าวถึงความสำคัญที่สำคัญขององค์การคือ 1) การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource acquisition) 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การคืออัตราส่วนระหว่างสิ่งที่นำเข้าหรือสิ่งที่ลงทุนไป กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต้องสมดุลหรือมีกำไรให้กับองค์การ 3) ผลผลิต (production or output) สินค้าหรือบริการต้องเป็นที่ต้องการของตลาด 4) การประสานงานอย่างเหมาะสมในองค์การ (Rational coordination) 5) ความสามารถในการปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organization renewal and adaptation) 6) ความสอดคล้อง (Conformity) คือความต้องการสร้างความสอดคล้องขององค์การกับค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เพื่อความเจริญและความอยู่รอดขององค์การ 7) ความพึงพอใจของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Constituency satisfaction) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

1.3 แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์การ

การประเมินประสิทธิผลขององค์การพยาบาลให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น จะต้องมองให้ครอบคลุมทุกระบบขององค์การ และใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ในการพิจารณา ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ดัชนีวัดความมีประสิทธิภาพขององค์การ ตามแนวคิดของ Gibson et al. (1991) ประกอบด้วยตัวแปรดังต่อไปนี้

1.3.1 ความสามารถในการผลิต (Productivity)

Gibson et al. (1991) กล่าวว่าผลผลิตเป็นสิ่งสะท้อนถึงความสามารถในการสร้างผลผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพ ตามความต้องการของสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งประกอบด้วย

1) ปริมาณของบริการ หมายถึง ความสามารถในการให้บริการได้เพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้บริการ

2) คุณภาพของการบริการ หมายถึง การเปรียบเทียบความต้องการกับความคาดหวังของผู้รับบริการ (Ivancevich and Matteson, 1996: 28)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Gibson et al. (1991) ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ชี้วัดในการพัฒนาคุณภาพ และผู้รับบริการเกิดความปลอดภัย และมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุขในปัจจุบัน

1.3.2 ประสิทธิภาพการบริการ (Efficiency)

Gibson et al. (1991: 37) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency)

หมายถึงจำนวนทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต จากอัตราส่วน (Ratio) ของผลผลิต (Out put) ต่อตัวป้อน (Input) รวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการภายใน (Internal process) การวัดประสิทธิภาพมักอยู่ในรูปของอัตราส่วน

1) ปริมาณของการบริการ หมายถึง บุคลากรในองค์การสามารถให้บริการได้เพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้บริการ (Mott, 1972: 22) ซึ่งการวัดปริมาณของผลผลิตหรือบริการสามารถวัดได้ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ (Campbell, 1977: 36) นอกจากนี้ Daft, (1991: 461) ได้กล่าวถึงการวัดปริมาณของผลผลิตซึ่งสามารถจัดได้จากเป้าหมายของทีม

2) คุณภาพของการบริการ หมายถึง การเปรียบเทียบความต้องการกับความคาดหวังของผู้รับบริการ (Ivancevich and Matteson, 1996: 28)

คุณภาพบริการ เป็นความรู้สึกนึกคิด ความเข้าใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการของบุคคลในองค์การ (Mott, 1972: 22) และ Georpoulos and Mann (1962) อ้างถึงใน Mott (1972: 45) กล่าวว่าคุณภาพการบริการพยาบาลสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความรู้ความชำนาญ สัดส่วนของจำนวนบุคลากรและการประสานงานอย่างเป็นทางการ

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2538: 14) กล่าวถึง คุณภาพของการบริการพยาบาล ขึ้นอยู่กับลักษณะสำคัญ คือ บริการพยาบาลจะดีได้ จะต้องจัดบริการในปริมาณที่เหมาะสม

1. ลักษณะของการบริการเป็นที่ยอมรับและตระหนักถึงคุณค่าของการบริการทั้งฝ่ายผู้ให้บริการ ผู้ใช้บริการและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

2. บริการพยาบาลที่จัดให้ต้องมีความต่อเนื่องมีระบบ และมีแบบแผน

3. บริการพยาบาล ต้องมีความครอบคลุมทั้งในเชิงเทคนิควิทยาศาสตร์จรรยา และศิลปะของการพยาบาล รวมทั้งการจัดการ

4. ต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐาน เพื่อถ่ายทอดแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การศึกษา การประเมินผล การพัฒนาและประโยชน์ทางกฎหมาย

5. ความสามารถในการรักษาคุณภาพไว้ในระดับสูงสุดเท่าที่จะทำได้ในแต่ละสถานที่ เวลา และสภาพการณ์ ไม่ใช่อยู่ในระดับปกติสถาน หรือระดับที่เป็นค่าเฉลี่ยของการบริการทั่วไป

Ivancevich and Matteson (1996: 29) กล่าวถึงการวัดประสิทธิภาพว่าสามารถวัดจากอัตราการลงทุน ค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน ปริมาณของหน่วยงาน ปริมาณของเสีย การใช้

เวลาดลดลง อัตราการครองเตียงและค่าใช้จ่ายของผู้ป่วยแต่ละคน ซึ่งการวัดประสิทธิภาพต้องอยู่ในระยะเวลาหนึ่ง

ภรณ์ มหามานนท์ (2529:11) กล่าวถึง ปัญหาความยุ่งยากในการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ คือ ลักษณะและรูปแบบของพลังงานที่นำมาใช้ที่สำคัญคือ คนและวัสดุ ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าทั้งทางตรงและทางอ้อมที่แยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน และอีกปัญหาหนึ่งในการศึกษาการวัดพลังงานที่ใช้ปัจจัยและผลผลิตยังไม่มีมาตรฐาน การวัดที่เป็นสากลทำให้คิดคำนวณคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

ประสิทธิภาพเป็นแนวคิดของการใช้ทรัพยากรที่จำกัด ซึ่งจำเป็นต้องเลือกว่าจะนำมาใช้อย่างไรจึงจะได้ผลผลิตสูงสุด องค์ประกอบผลผลิตที่สำคัญมี 3 ประเด็น (จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์, 2543: 4-8)

1) การใช้ทรัพยากรจำกัดอย่างไม่ทิ้งขว้าง สำหรับการผลิตให้เกิดผลผลิตจำนวนหนึ่งมีการใช้ทรัพยากรปัจจัยน้อยที่สุด สำหรับการผลิตนั้นๆ แต่ยังคงคุณภาพตามต้องการได้

2) การผลิตผลผลิตต้องมีความคุ้มค่าของปัจจัยนำเข้า หรือส่วนผสมของปัจจัยนำเข้าต่ำที่สุด เรียกว่าความคุ้มค่า หรือมีประสิทธิภาพทางเศรษฐศาสตร์ ในทางปฏิบัติมักพบว่า มีวิธีการมากกว่าหนึ่งทางเลือกเสมอเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการคุ้มค่าจะเกิดจากการเลือกที่เหมาะสมในการผลิต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุถึงผลผลิต เช่น ทางเลือกในการตรวจวินิจฉัยโรคทางห้องปฏิบัติการทางเลือกในการรักษาโดยการฉายาหรือการผ่าตัด เป็นต้น

3) ผลผลิตทั้งชนิดและจำนวนที่คนให้คุณค่ามากที่สุด เลือกผลิตผลผลิตชนิดต่างๆ และในจำนวนสัดส่วนที่เป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภคมากที่สุด เรียกว่าเป็นการจัดสรรทรัพยากรนั้นคือ ทรัพยากรถูกใช้ไปอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดโดยไม่สามารถปรับปรุงรูปแบบและสัดส่วนการจัดทรัพยากรให้ได้ประโยชน์ระดับสูงกว่านี้ได้อีก

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Gibson et. al. (1991) องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพในการบริการประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้นทุน การผลิตความคุ้มค่า ระยะเวลาอยู่โรงพยาบาลสั้นลง การสูญเสียทรัพยากรหรือการสูญเปล่าของทรัพยากร ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานในปัจจุบันของโรงพยาบาลชุมชน ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังกล่าว

1.3.3 ความพึงพอใจ (Satisfaction)

Herzberg, Mausner and Snyderman (1993) Luthans (1995) ให้ความหมายความพึงพอใจในงานสอดคล้องกันว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ได้รับการตอบสนองตรงตามที่ต้องการหรือเป็นงานที่ได้รับมอบหมายให้มีอิสระในการทำงาน หรือมีส่วนร่วมในการทำงานและรับการยอมรับในผลงานก่อให้เกิดความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการทำงาน

ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน และส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และ Gibson et. al. (1991: 37) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง การที่องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้มากน้อยเพียงใด โดยวัดจากทัศนคติของพนักงาน กุหลาบ รัตนสังธรรม (2536: 33) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า สิ่งใดก็ตามที่สามารถลดความตึงเครียดของบุคลากรมีความสำคัญ เนื่องจากการสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน มีผลทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างสิ่งจูงใจในการทำงาน เป็นผลทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจได้

การบริหารองค์การต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ เพราะถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจแล้วย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสมยศ นาวิการ (2533) กล่าวถึงความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกที่ดีต่องาน สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมีอยู่ 6 อย่าง ได้แก่ 1) ผลตอบแทน 2) ลักษณะงาน 3) การเลื่อนตำแหน่ง 4) การบังคับบัญชา 5) กลุ่มคน 6) สภาพแวดล้อมของงาน

ประสิทธิภาพขององค์การ และความพึงพอใจจะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ในทางบวก กล่าวคือหากความพึงพอใจของบุคลากรเพิ่มสูงขึ้น การทำงานหรือผลผลิตย่อมสูงขึ้นตามไปด้วย (Bennis, 1971: 119)

Gilmer (1966) ได้มองว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายในได้แก่แรงจูงใจ และองค์ประกอบภายนอก เช่น รางวัล

ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลของงาน การส่งเสริมความพึงพอใจในงาน จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ การสร้างความพึงพอใจในงาน ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกใช้ทฤษฎีแรงจูงใจให้เหมาะสม

1.3.4 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness)

ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึง ฝ่ายบริหารถึงรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและจะต้องปรับนโยบายให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Gibson et. al., 1991: 38) ส่วน Bennis (1971: 31) ให้ความหมายของการปรับตัว หมายถึง ความสามารถของการแก้ปัญหาขึ้นอยู่กับความยืดหยุ่นคล่องตัว นั่นคือ ความสามารถในการปรับตัวภายใต้เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้จะสิ้นสุดด้วยการสร้างความสมดุลที่มีความคล่องตัว (Schein, 1970: 119-120)

Mott (1972: 23-24) ได้ให้ความหมายของความสามารถในการปรับตัว หมายถึงการที่บุคลากรมีความพร้อมและยอมรับวิธีการระเบียบใหม่ๆ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้มากน้อยเพียงใด เกี่ยวข้องกับกระบวนการ การมีส่วนร่วมและการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

Steers (1977) ได้ให้ความหมาย ความสามารถในการปรับตัว คือ ความสามารถของบุคลากรในองค์การในการปรับตัวให้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

โดยสรุปแล้วความสามารถในการปรับตัวเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงมาจากสาเหตุต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ในส่วนของหอผู้ป่วยก็เช่นเดียวกันมีแหล่งการเปลี่ยนแปลงมาจากทั้งภายในและภายนอก เช่น การปฏิรูประบบสุขภาพ มีการใช้โครงการ 30 บาทรักษาทุกโรค ซึ่งเป็นการสร้างหลักประกันสุขภาพให้กับประชาชน ระบบการจ่ายจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข และบุคลากรในหอผู้ป่วยหรือในหน่วยงานจะต้องปรับวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ และระบบสาธารณสุขที่เปลี่ยนแปลงไป ในการวิจัยครั้งนี้ใช้องค์ประกอบด้านความสามารถในการปรับตัวของ Gibson et. al. (1991) โดยวัดจากลักษณะของการยอมรับนโยบาย ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

1.3.5 การพัฒนา (Development)

ในการดำเนินการใดๆ เพื่อความอยู่รอดขององค์การนั้นๆ จำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองซึ่งวัตถุประสงค์ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาก็คือความพยายามที่จะส่งเสริมให้องค์การมีความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยที่องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นการที่จะบริหารองค์การพยาบาลให้มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับที่ Gibson et. al. (1991) กล่าวว่าการพัฒนาเพื่อประสิทธิผลขององค์การ หมายถึงการที่องค์การจะต้องลงทุนให้กับตนเอง เพื่อเพิ่มสมรรถนะให้มีความอยู่รอดในระยะยาว

การพัฒนาเป็นกระบวนการที่มุ่งดำเนินการเพื่อดำเนินการเพื่อความมีประสิทธิผลขององค์การ โดยจะมีแผนดำเนินการ วิธีการพัฒนาอาจเป็นไปในรูปของการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาองค์การ การปรับเปลี่ยนเป้าหมาย บทบาท และภารกิจหน้าที่ โครงสร้างกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนพฤติกรรมเพื่อเตรียมปรับสภาพปัญหา หรือความต้องการที่สภาพแวดล้อมคาดหวังที่จะได้รับจากองค์การในอนาคต

กล่าวสรุป การพัฒนาเป็นการเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ และเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และการเปลี่ยนแปลงในระบบบริการสุขภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบด้านการพัฒนาของ

Gibson et. al. (1991) มาเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิผลขององค์การพยาบาล โรงพยาบาล สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

1.4. องค์การ

1.4.1 ความหมายขององค์การ

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2535) ได้นิยามองค์การว่า หมายถึงศูนย์รวมของกิจการที่ประกอบเป็นหน่วยเดียวกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2541) ได้นิยามองค์การว่าหมายถึง กลุ่มบุคคลซึ่งได้มีการรวมตัวกันและทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์

Steers (1977) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นระบบของกิจกรรมประสานงานและการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคคล

Katz and Khan (1978) ได้นิยามองค์การว่าหมายถึง เป็นระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (out put)

Katz and Rosenweig (1979) ได้นิยามองค์การว่าหมายถึงการรวมตัวของบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นระบบของสังคมที่ทำงานเป็นกลุ่มซึ่งมีปฏิกริยาร่วมกัน และเป็นระบบของเทคโนโลยีที่ถูกรวบรวมมาใช้ในกรณีต่าง ๆ

Brown and Moberg (1980) ได้นิยามองค์การว่า หมายถึง เป็นสถาบันหนึ่งของสังคมซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ โดยมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้าน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Mesoon, Alber and Khedouri (1985) ได้นิยามองค์การว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมกันดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีความเต็มใจเข้ามาทำงาน เพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ

จากความหมายขององค์การที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า องค์การหมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมตัวกันในการทำกิจกรรมโดยมีความร่วมมือ ติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน เพื่อร่วมกันทำงาน และประสานงานกันอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยเทคนิควิทยาการ หรือเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ และจะเป็นองค์การที่เป็นเลิศในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

ลักษณะองค์การที่เป็นเลิศ

Daft (2001: 483-487) ได้เสนอว่าองค์การที่เป็นเลิศมีส่วนประกอบ 4 ด้านดังนี้

1. มุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic Orientation) องค์การที่เป็นเลิศได้นั้นเกิดจากแรงผลักดันจากลูกค้า โดยมีกลยุทธ์ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า มีเป้าหมายและจุดประสงค์ที่ชัดเจน สร้างเครือข่ายระหว่างองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารโดยมีจุดมุ่งหมายสู่ความพึงพอใจของลูกค้า

2. การจัดการที่เป็นเลิศ (Top management) เทคนิคการจัดการ และกระบวนการเป็นทิศทางขององค์การที่เป็นเลิศ ซึ่งมีส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ คือ วิสัยทัศน์ของผู้นำ ต้องมีการปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ส่งเสริมพื้นฐานของควมมีคุณค่า และมีความยืดหยุ่นในการจัดการกับความรั้

3. รูปแบบขององค์การ (Organizational Design) ประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการคือ

3.1 รูปแบบที่เรียบง่ายของบุคลากร

3.2 มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3.3 มีโครงสร้างแบบแนวราบและมีความร่วมมือ

3.4 มีความสมดุลระหว่างการวัดการปฏิบัติงานในเชิงธุรกิจและที่ไม่ใช่

ธุรกิจ

3.5 มีการใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์

4. วัฒนธรรมองค์การ (Cooperate culture) การที่บุคลากรจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อความสำเร็จขององค์การได้นั้น บุคลากรในองค์การจะต้องมีการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร สนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มผลผลิต มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการปรับตัวและการเรียนรู้

1.4.2 ความหมายองค์การพยาบาล

องค์การพยาบาล (Nursing Organization) เป็นองค์การสุขภาพที่มีความสำคัญและมีบุคลากรจำนวนมากที่ในโรงพยาบาล ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การพยาบาลไว้แตกต่างกันดังนี้

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2533: 25) กล่าวว่า องค์การพยาบาลคือโครงสร้างที่ได้จัดตั้งขึ้นโดยมีบุคคลอย่างน้อย 2 คนขึ้นไปรวมกลุ่มกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล เพื่อให้การบริการที่มีคุณภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534) กล่าวว่า องค์การพยาบาลเป็นการรวมกลุ่มของพยาบาลระดับต่าง ๆ เพื่อให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วย ครอบครัว และชุมชนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยทรัพยากรการบริหารต่าง ๆ

ฟาริดา อิบราฮิม (2537) ได้ให้ความหมายขององค์การพยาบาลว่า เป็นการรวมกลุ่มของพยาบาลอย่างมีระบบ เพื่อทำหน้าที่ต่าง ๆ ให้งานของวิชาชีพการพยาบาลประสบผลสำเร็จ

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) ได้ให้ความหมายขององค์การพยาบาลว่า เป็นการรวมกลุ่มของพยาบาลในระดับต่าง ๆ เพื่อให้บริการพยาบาล (nursing service) ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติต่อผู้ป่วย และผู้ที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม โดยยึดหลักการให้ความปลอดภัย การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และคงไว้ซึ่งสุขภาพอนามัยของประชาชน

Huges (1990 อ้างถึงใน ยุพดี โสทธิพันธ์, 2539: 5) กล่าวว่าองค์การพยาบาลเป็นองค์การทางสุขภาพที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหา และส่งเสริมคุณค่าสิ่งใหม่ ๆ ให้สังคมโดยรวม การดูแลสุขภาพในทุกสาขา ซึ่งต้องอาศัยทักษะ ความสามารถของพยาบาลในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับความคาดหวังและความเชื่อของสังคม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุป ความหมายขององค์การพยาบาล หมายถึง การรวมกลุ่มของพยาบาลในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้การพยาบาลอย่างมีระบบโดยต้องอาศัยทักษะ ความสามารถของพยาบาลในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานวิชาชีพการพยาบาล และองค์การที่กำหนดไว้

1.4.3 ลักษณะขององค์การพยาบาล

องค์การพยาบาลเป็นองค์การย่อยขององค์การหนึ่งของโรงพยาบาลซึ่งนับได้ว่าเป็นองค์การที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากมีจำนวนบุคลากรสูงที่สุดในองค์การสุขภาพ ประกอบกับองค์การพยาบาลมีลักษณะขององค์การที่มีแบบแผน และไม่มีแบบแผนอยู่ด้วยกันในการให้บริการแก่ผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชนโดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง นอกจากนี้องค์การพยาบาลยังประกอบไปด้วยบุคลากรพยาบาลทั้งระดับบริหาร ระดับพยาบาลประจำการ และระดับอื่น ๆ มาร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล

องค์การพยาบาลเป็นระบบเปิด (Sullivan and Decker, 1988) มีสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเป็นองค์การขนาดใหญ่ มีระบบงานค่อนข้างสลับซับซ้อนกลุ่มงานการพยาบาลและบุคลากรพยาบาลในองค์การต้องมีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม การติดต่อประสานงานระหว่างบุคคล ดังนั้นการกำหนดโครงสร้างพยาบาลที่พยาบาลจะต้องคำนึงถึงหลายประเด็น เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ ลักษณะงาน พฤติกรรมของบุคคลในองค์การพยาบาล กลยุทธ์ในการบริหารเป็นต้น (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร, 2533: 26-27) โดยต้องกำหนดโครงสร้างและจัดองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร

ส่งเสริม สนับสนุนให้ประสบความสำเร็จตามทิศทางของตนเอง และองค์การร่วมกัน นอกจากนี้ ยังเป็นการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งรวมถึงการจัดแบ่งงานให้อ่านาตามหน้าที่ ช่วงการบังคับบัญชา (Span of control) และโครงสร้างของหน่วยงาน พัฒนาบุคลากรทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผน (Gilley and Egglan, 1989: 107) ซึ่ง สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) ได้กล่าวถึงการจัดองค์การหรือการจัดรูปงานไว้ 6 ประการคือ 1) การถือเอาจุดหมายของงานเป็นหลัก เช่นองค์การราชการจะแบ่งเป็น กระทรวง ทบวง กรม 2) ถือเอากระบวนการของงานโดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็นขั้นตอน 3) ถือเอาเขตหรือพื้นที่โดยแบ่งตามสถานที่ตั้ง แบ่งตามภาคเป็นเขต 4) ถือเอาเวลาโดยแบ่งเป็น ผลัดหรือเวร 5) ถือเอาผู้รับบริการ และ 6) ถือเอาความคล้ายคลึงของงานแบ่งเป็นแผนกตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ

นอกจากนี้องค์การพยาบาลยังแบ่งลักษณะขององค์การเป็น 2 ลักษณะ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2536: 24) คือ

1. ลักษณะตามสายการบังคับบัญชา (Line Organization)
2. ลักษณะงานของการปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วย (Functional Organization)

1.5 องค์การพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์กรุงเทพมหานคร

ลักษณะขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร เป็นองค์การย่อยขององค์การหนึ่งของโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ ซึ่งนับได้ว่าเป็นองค์การที่มีความสำคัญยิ่ง ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาล มีจำนวนบุคลากรสูงที่สุดในโรงพยาบาล ประกอบไปด้วยบุคลากรพยาบาลทั้งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ซึ่งระดับบริหารประกอบด้วย หัวหน้าพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาลและผู้ตรวจการพยาบาล เป็นผู้รับนโยบายและแปลงนโยบายลงสู่การปฏิบัติ และสร้างแนวปฏิบัติเพื่อให้นโยบายลงสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ตลอดจนตรวจสอบและนิเทศการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลประจำการ และระดับปฏิบัติ ประกอบด้วยพยาบาลประจำการ และระดับอื่น ๆ มาร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล สร้างบริการพยาบาลที่ผู้รับบริการพึงพอใจ โดยมีหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้รับนโยบายและแนวทางปฏิบัติ และกำกับดูแลการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลประจำการภายในหอผู้ป่วย เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรพยาบาล และมีการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การพยาบาล สัมพันธภาพของบุคลากรพยาบาลเป็นแบบความช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกัน เพื่อมุ่งไปสู่คุณภาพการพยาบาลตามเป้าหมายขององค์การ

2. ภาวะผู้นำ

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำได้ถูกนำมาศึกษาในหลายแนวทางทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดและหลักการภาวะผู้นำของนักวิชาการแต่ละคนซึ่ง Yuki (1994) ได้วางแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

2.1.1. การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait approach)

การศึกษาคคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นพื้นฐานของการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ.1930 ซึ่งทฤษฎีนี้ได้้นำแนวทางทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theories) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งนักทฤษฎีได้พยายามค้นหาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล และแยกผู้นำออกจากผู้ตาม และเชื่อว่าความเป็นผู้นำในตัวบุคคลจะติดตัวมาแต่กำเนิด และไม่สามารถจะเรียนรู้หรือเสริมสร้างได้

2.1.2. การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavior approach)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในระยะแรกสุด คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) เพื่อค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษพบว่า มีพฤติกรรม 2 ชนิด คือ ผู้นำมุ่งงาน (Initiating structure) และผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (Consideration structure) ผู้นำมุ่งงาน หมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้างเพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ และชี้นำกลุ่มทำงานไปสู่เป้าหมายขององค์การ ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์หรือมุ่งคน คือ การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าที่เป็นมิตร และให้การสนับสนุนแสดงความเอาใจใส่และแสวงหาเพื่อให้ผู้ตามได้รับความผาสุก (Yuki, 1994) จากการศึกษาของนักวิจัยกลุ่มนี้พบว่า สมรรถนะในการผลิตของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างเน้นงาน แต่ความพึงพอใจของผู้ตามขึ้นอยู่กับความเน้นความสัมพันธ์มากกว่า (Bernald, 1995) อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ผู้นำที่ใช้ทั้งพฤติกรรมเน้นงานและพฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (Stogdill, 1974 cited in Bernald, 1995)

นอกจากนี้นักวิจัยได้แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาริปไตย หรือ เผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำแบบอัตตาริปไตยหรือเผด็จการใช้รูปแบบการชี้นำ มีการควบคุมสูง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและไม่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่มผู้ตาม ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้ที่ใช้การควบคุมต่ำ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้คำแนะนำและให้แนวทาง ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย คือ ผู้ซึ่งให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ตามและไม่ได้สั่งงาน ซึ่งบางครั้งที่ผู้นำใช้รูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จะมีผลทำให้กลุ่มเสียความเป็นเอกภาพ สมรรถนะในการผลิตต่ำและความพึงพอใจในงานต่ำด้วย (Stogdill, 1974 cited in Bass, 1985) การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมผู้นำมีผลโดยตรงต่อบรรยากาศ

(Climate) และผลผลิตของกลุ่ม ความสำคัญประเด็นที่สอง คือ พบว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีประสิทธิภาพมากที่สุด สมรรถนะในการผลิตและความพึงพอใจในงานสูงในกลุ่มผู้ตาม

จากการศึกษาพบว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ซึ่งผู้นำต้องเผชิญ ผู้นำควรจะต้องเลือกพฤติกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและตอบสนองความต้องการของผู้นำด้วย (Carlisle, 1973 cited in Bernard, 1995) ดังนั้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำตามสถานการณ์

2.1.3 การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation approach)

ในช่วงปลายปี ค.ศ.1940 และต้นปี ค.ศ.1950 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้รับความนิยมนิยมและศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยการศึกษาได้เสนอให้เห็นว่า การแสดงออกของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยบุคคลอาจเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งและเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่ง (Marriner, 1993) และ Vroom (1960 cited in Baker, 1992) อธิบายไว้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดอธิบายโดยผู้ตาม ดังนั้นผู้นำต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ตนจัดการ นักทฤษฎีที่ศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's contingency of leadership) ซึ่งอธิบายไว้ว่า สถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงานและอำนาจของผู้นำ ส่วนทฤษฎีแนวทางเป้าหมาย (Path-goal theory) ของ House and Mitchell (1987 cited in Yukl, 1994) อธิบายถึงพฤติกรรมการจูงใจของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน ขณะเดียวกันผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน กำจัดอุปสรรคและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ทฤษฎีนี้อธิบาย 4 รูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถเลือกใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คือ 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leadership) คือ ผู้นำที่บอกให้ลูกน้องทราบว่าจะทำอะไร และวิธีทำงานให้ชัดเจน 2) ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive leadership) คือ ผู้นำที่เป็นมิตร เป็นกันเอง และเข้าใจถึงความต้องการของลูกน้อง 3) ภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (Participative leadership) คือ ผู้นำที่ยอมรับแนวความคิดและข้อเสนอแนะจากลูกน้อง และ 4) ภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement leadership) คือ ผู้นำที่กำหนดจุดมุ่งหมายอันสูงสุดที่ท้าทายความสามารถของลูกน้อง และแสดงออกว่ามีความเชื่อมั่นอย่างสูงในความสามารถของลูกน้อง

2.1.4. การศึกษาอำนาจผู้นำ (Power influence approach)

การศึกษาอำนาจผู้นำเพื่ออธิบายประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ในแง่จำนวนและชนิดของอำนาจและวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ (Yukl, 1994) นักการศึกษาภาวะผู้นำกลุ่มนี้มุ่งอธิบายคำ 3 คำ คือ อำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) และส่วนใหญ่จะให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่า เจตคติ และพฤติกรรมของ

บุคคลอื่นเพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ ส่วนอิทธิพลเป็นลักษณะส่วนบุคคลซึ่งจัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่ง (Personal power) ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น

จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน ทำให้องค์การต่างๆต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถในการชี้แนะ ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ฟันฝ่าอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่ได้รับความสนใจและได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง และมีนักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ

Avolio, Bass and Jung (1999: 441-462) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันจำนวน 14 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างละ 45-549 คน องค์การที่ทำการศึกษาคือ บริษัทธุรกิจ ราชการ ทหาร สถาบันการศึกษาและโรงพยาบาล รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 3,786 คน โดยทำการสัมภาษณ์ถึงลักษณะผู้นำที่พวกเขาให้การยอมรับ แล้วนำมาพัฒนาเครื่องมือ การประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ของผู้ตามขึ้นมาใหม่ รวมกับการปรับข้อคำถามจากแบบสอบถาม MLM (Multifactor Leadership Questionnaire) ที่ถูกพัฒนาขึ้นหลายชุด จากแนวคิดของ Bass (1985) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 3 องค์ประกอบ โดยรวมองค์ประกอบของการสร้างบารมี และการสร้างแรงบันดาลใจ เนื่องจากพบว่าทั้ง 2 องค์ประกอบนี้ มีความสัมพันธ์กัน .80-.90 (Avolio, Bass and Jung, 1999) จากนั้นนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบใน 8 รูปแบบพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงกับ 3 องค์ประกอบดังกล่าว Avolio, Bass and Jung จึงสรุปว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic-inspirational leadership) ผู้ที่มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็น ได้รับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย แต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม เพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้นผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์

ขององค์กร เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล บางคนอาจต้องดูแลใกล้ชิดในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงควรให้อิสระในการทำงาน โดยผู้นำจะแสดงบทบาทความเป็นครูที่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิด ทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนเองหรือผู้นำองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และการสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนทำงานอย่างอิสระในขอบเขตงานที่ตนมีความชำนาญ

ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ใช้แนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass (1985) ในการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล ซึ่งพิจารณาแล้วว่ามีความสอดคล้องกับปัญหาและสภาพการณ์ของโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร

2.1.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล

ในการบริหารงาน เชื่อว่าความเป็นผู้นำถือเป็นหน้าที่หนึ่งในหลาย ๆ หน้าที่ของผู้บริหารการพยาบาล และต้องอาศัยทักษะที่ซับซ้อนในการบริหาร การบริหารเป็นเพียงบทบาทหนึ่งของผู้นำ โดยที่ผู้บริหารจะทำหน้าที่ผู้นำ ชี้แนะ และกระตุ้นที่ผู้นำ ใช้อำนาจกับผู้อื่นให้เกิดการปฏิบัติเพื่อการริเริ่มของกลุ่ม เกิดผลงานตามเป้าหมาย การสร้างภาวะผู้นำย่อมต้องสร้างจากการปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ถ้าต้องเป็นผู้บริหารตั้งแต่อายุยังน้อย ต้องเร่งพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดในตนจึงจะบริหารงานได้สำเร็จ

ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหารย่อมสามารถแจกแจงได้ ถึงแม้จะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกันก็ตาม โดยที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นเป็นตำแหน่งภายในองค์กร มีอำนาจโดยตำแหน่งจากการกระจายงานมาแต่เบื้องบนร่วมกับอำนาจจากลักษณะของตำแหน่งที่ดำรงอยู่ ได้รับการคาดหวังในหน้าที่ที่เฉพาะเจาะจง มุ่งเน้นที่การควบคุมและตัดสินใจ มีการ

วิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจ ผู้บริหารจะมีลักษณะของหัวหน้า ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงาน แต่มีอำนาจโดยวิธีอื่น มีบทบาทที่กว้างไกลกว่าบทบาทผู้บริหาร และบ่อยครั้งที่ไม่ได้มีส่วนในองค์การอย่างมีรูปแบบ ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น

คุณลักษณะผู้นำที่ผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นต้องมี

1. สามารถคิดได้ไกล มีโลกทัศน์กว้างและมุ่งสู่นาคต ทราบทิศทางในอนาคต จากผลการตัดสินใจในปัจจุบัน
 2. มองออกนอกตัวสู่องค์การในมุมกว้าง สามารถบอกภาพรวมของหน่วยงานของตนที่สอดคล้องกับภาพรวมขององค์การ
 3. มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ นอกเหนือจากกลุ่มตนเอง และนอกเหนือขอบเขตระบบราชการขององค์กร
 4. มุ่งเน้นด้านมโนภาพ ค่านิยมและแรงจูงใจ ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วยความรู้ลึกจากการสังเกตและประสบการณ์ตรง
 5. มีความคมคายทางการเมือง คือชาญฉลาด สามารถปรับได้ตามสภาพการณ์ และข้อขัดแย้ง ตลอดจนความคาดหวังทั้งหลาย
 6. คิดในเชิงเปลี่ยนแปลงและแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ ยอมรับในความจริงซึ่งเป็นอนิจจังของโลก แสวงหาบททวนและปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อให้เข้ากับโลกซึ่งเปลี่ยนไปทุกนาที
- ผู้บริหารการพยาบาลทุกคนจะเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารไปพร้อม ๆ กัน และต้องใช้ทักษะทั้งผู้นำและผู้บริหาร เพราะลักษณะการบริหารสุขภาพจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา จึงต้องผสมผสานคุณลักษณะผู้นำลงไปทุก ๆ ขั้นตอนของกระบวนการบริหาร การตัดสินใจทางการบริหารวิชาชีพการพยาบาล ความคิดริเริ่มและการวินิจฉัยสั่งการแบบผู้นำที่ประสบความสำเร็จ นั้นย่อมเรียนกันได้ ผู้บริหารการพยาบาลทุกคนจึงจำเป็นต้องเรียนรู้หลักการบริหาร หน้าที่สำคัญในเชิงบริหาร และทักษะผู้นำและต้องรู้วิธีผสมผสานความเป็นผู้นำและผู้บริหารเข้าด้วยกัน ถ้าพูดในเชิงสรีระก็คือ ต้องสามารถคิดได้ด้วยสมองทั้งสองซีก ตามปกติการบริหารจะใช้สมองซีกซ้ายซึ่งเป็นความถนัดในเชิงวิทยาศาสตร์ โดยที่สมองใหญ่ซีกซ้ายจะรับผิดชอบในเรื่องการให้ข้อมูลข่าวสาร และจัดประสบการณ์อย่างมีเหตุผล ระลึกถึงรายละเอียดในเชิงคณิตศาสตร์และเทคนิค มองข้อเท็จจริงในรายละเอียด แสวงหาการแก้ปัญหาเชิงรูปธรรมได้ทันทีทันใด ส่วนลิมบิกซีกซ้ายจะตอบสนองต่อกฎระเบียบและอำนาจหน้าที่ ปฏิบัติสิ่งที่ควรกระทำมากกว่าสิ่งที่ต้องกระทำ ปฏิบัติด้วยหลักการทางการบริหารและระเบียบแบบแผน และใช้การควบคุมวางแผนและจัดการอย่างเป็นเรื่องเป็นราว ในบทบาทผู้นำมักต้องการความหยิ่งรู้และความไวในการรับรู้ด้วยสมองซีก

ขวา ซึ่งจะเห็นว่าสมองใหญ่ซีกขวาจะรับรู้สิ่งที่จัดไว้เป็นระเบียบ แปลภาพและภาพลักษณะอื่น สิ่งเคราะห์สิ่งเล็กให้เห็นภาพรวมของทั้งหมด เป็นการใช้ญาณหยั่งรู้เพื่อแสวงหาการแก้ปัญหา อย่างนามธรรม ส่วนการปฏิบัติหน้าที่ของลิมบิกซีกขวา จะช่วยให้เข้าใจความหมายของ สัมพันธภาพ ส่วนบุคคล ยอมรับและเข้าใจในอารมณ์ ชื่นชมในความหมายของดนตรี และสนใจ ในความเชื่อทางจิตวิญญาณ

ผู้บริหารจำเป็นต้องรับรู้ในสิ่งที่ผ่านเข้ามาและต้องรักษาให้อยู่ในสมดุล ต้องตระหนักได้ดีว่าการมองแค่ผลผลิตและกำไร หรือความสำเร็จของงานตามเป้าหมายแต่อย่างเดียว นั้นยังไม่เพียงพอ หรือแม้แต่มองเพียงเป้าหมายตามที่ปรารถนา ก็ยังอาจสำเร็จได้ยากถ้าการลง ผลเลิศนั้นต่ำกว่าเป้า การบริหารจึงต้องมุ่งเพื่อเลี้ยงดูจิตวิญญาณของคนพร้อมกันไป ผู้บริหาร ต้องใช้ทั้งสมองซีกซ้ายในการวิเคราะห์ ร่วมกับสมองซีกขวาในการมองภาพให้ออกโดยมุ่ง ความสำเร็จที่เป้าหมาย คนและงานโดยที่ผู้บริหาร ต้องมองคนในองค์กรรวมและต้องให้ผลผลิตโดย ไม่ต้องใช้ความพยายามมากเกินไป ถ้าผู้บริหารเน้นทักษะผู้นำ ด้านริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยสมองซีก ขวา ด้านเดียวอาจจะเลยหน้าที่ทางการบริหารตามกิจวัตร การบริหารที่ดีจึงต้องอาศัยทักษะผู้นำ ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้โดยฝึกหัดคิดด้วยสมองทั้งสองซีกเมื่อปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร และแก้ปัญหา ทางการบริหาร

3. บรรยากาศองค์การ

3.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

มีผู้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้หลายแนวคิด เช่น

สมยศ นาวิกการ (2525) ให้ความหมายว่า บรรยากาศ คือกลุ่มลักษณะของ สภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศองค์การเป็นแรง กกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพนักงานในการทำงานในส่วนของ อรุณ รักรธรรม (2536) ให้ความหมายว่า เป็นกลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลผู้ปฏิบัติงานรับรู้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยบรรยากาศดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุ คคลในองค์การ

Litwin and Stringer (1968) ให้ความหมายว่าเป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับ องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมตามความคาดหวังและ แรงจูงใจของแต่ละบุคคล Hellirige and slocum (1974 cited in Muchinsky 1983) กล่าวว่า เป็นกลุ่มของคุณลักษณะบางส่วนขององค์การที่ระบบย่อยขององค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมาชิก และสภาพแวดล้อมในองค์การ Dubrin (1984) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ ทั้งทางตรง

และทางอ้อม เป็นสิ่งที่รับรู้โดยสมาชิกในองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นพื้นฐานในการอธิบายสถานการณ์ต่างๆ เป็นแหล่งที่จะผลักดันพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคล

Reddin (1988) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่มีพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และเป็นตัวอธิบายถึงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การต่างๆ Swanberg (1990) ให้ความหมายว่า เป็นการจัดกลุ่มของรูปแบบอย่างเป็นทางการ การผ่อนคลาย การปกป้องการระมัดระวัง การยอมรับ การไว้ใจ และอื่นๆ ซึ่งทำให้เกิดอารมณ์ร่วมของสมาชิกในองค์การ และเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกมีความประทับใจและรับรู้เกี่ยวกับองค์การนั้นๆ

Boonyens (1993 อ้างถึงใน เจนนาราลิทธิ เจริญชัย, 2541) ให้ความหมายว่าเป็นการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อนโยบาย การดำเนินการบริหารงานขององค์การ และการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิก Cherrington (1994) ได้กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การเป็นคุณลักษณะ หรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์การหนึ่งออกจากอีกองค์การหนึ่ง คล้ายกับคำว่า "บุคลิกภาพ" (Personality) "บรรยากาศขององค์การจึงอาจหมายถึงบุคลิกภาพขององค์การ ซึ่งเป็นคุณลักษณะคงที่ ของแต่ละองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม

จากความหมายต่างๆ ที่กล่าวมา จึงอาจสรุปได้ว่า "บรรยากาศขององค์การ" เป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ โดยจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อทัศนคติและความพอใจที่สมาชิกมีต่อองค์การและมีลักษณะเฉพาะตัวหรือเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์การ

บรรยากาศในองค์การเป็นเรื่องที่นักวิชาการและนักบริหารที่มีชื่อเสียงในองค์การต่างๆ ให้ความสนใจศึกษามาตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 และมีพัฒนาการเรื่อยมา จนกระทั่งกลางศตวรรษที่ 19 ซึ่งมีการพัฒนามาโดยลำดับดังนี้

Schneider (1990, อ้างในบุญใจ ลิ้มศิลา, 2542) ได้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์การ โดยการรวบรวมเจ้าของแนวคิด หัวข้อที่ศึกษาและจุดเน้นที่สำคัญ ตั้งแต่ปี 1938-1987 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

Lewin เป็นบุคคลแรกที่ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การเมื่อปี 1930 โดยพยายามที่จะเชื่อมโยงพฤติกรรมของบุคคลกับสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกันและเสนอรูปแบบของความสัมพันธ์ไว้ว่า $B = f(P, E)$ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวอธิบายได้ว่า พฤติกรรมของคนในหน่วยงานหรือองค์การ (B) จะเกิดจากองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ บุคลิกลักษณะของบุคคล (P) กับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานขององค์การ (E)

Cornell (1955, อ้างในบุญใจ ลิมศิลา, 2542) ได้บรรยายถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การไว้ว่า เป็นศูนย์รวมของการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังได้กำหนดตัวแปร ของบรรยากาศองค์การไว้ 6 ตัวแปร คือ 1) ขวัญและกำลังใจ 2) ความรับผิดชอบ 3) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ 4) การประเมินผลการใช้อำนาจในการตัดสินใจ และ 5) การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา

Argyris (1958 อ้างในบุญใจ ลิมศิลา, 2542) ได้ใช้คำ "บรรยากาศองค์การ" ในการอภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของบทบาทผู้มีส่วนร่วมในองค์การธนาคาร พบว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ถูกเผชิญกับปัญหาด้วยการออกคำสั่ง ความคิดที่สับสน ลำดับชั้นที่มาก และการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยสรุปเป็นปัจจัย 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านองค์การรูปนัย ได้แก่ นโยบายการปฏิบัติ การพรรณนางาน การลดจำนวนสมาชิกเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อมภายนอก และการคงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเอง

2. ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความต้องการ ความสามารถ ค่านิยม การรู้จักตนเอง การขาดการมีส่วนร่วม

3. ด้านองค์การอรูปนัย ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับมิตรสัมพันธ์ในกลุ่มซึ่งเกิดจากผู้มีส่วนร่วมในองค์การดินรอนอย่างต่อเนื่อง ในการปรับเปลี่ยนองค์การที่เป็นรูปนัยให้เป็นอรูปนัยเพื่อว่าองค์การจะสามารถบรรลุความสำเร็จขององค์การได้ ขณะเดียวกันก็สามารถตอบสนองความต้องการของคนในองค์การได้อีกด้วย

ทั้งนี้ Argyris ได้อธิบายว่าปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ต้องพิจารณาสัมพันธ์กัน การแบ่งและการจัดรูปแบบของแต่ละบุคคลในองค์การ นอกจากนี้ยังต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อคงไว้ซึ่งรูปแบบที่เป็นของตนเองในแต่ละองค์การ

McGregor (1960) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ บรรยากาศในการบริหารโดยเน้นว่าบรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารและเป็นผู้กำหนดสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อจากนั้น Litwin and Stringer (1968) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจกับบรรยากาศองค์การโดยมีจุดเน้นว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมมีผลต่อสถานการณ์ของแรงจูงใจให้บรรลุความสำเร็จอำนาจและความผูกพัน ซึ่งสอดคล้องกับ Killian (1968) ที่ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การก่อให้เกิดแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์การโดยชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การเป็นผลจากการทำความเข้าใจกันและสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับในความสำเร็จขององค์การร่วมกัน ต่อมา Reddin (1988) ศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การมีพื้นฐาน 4 แบบได้แก่ แบบเน้นระบบ (System climate) แบบเน้นคน (People climate) แบบเน้นผลผลิต (Producteion climate) และแบบเน้นทีม (Team climate)

Forehand (1964 cited in Fibson et al., 1973) ได้จำแนกองค์ประกอบหรือปัจจัยของบรรยากาศองค์การออกเป็น 5 ประการคือ

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Size and structure) โดนทั่วไปแล้วเราจะคิดว่าองค์การขนาดใหญ่มีความมั่นคงแต่องค์การขนาดใหญ่จะบริหารงานเป็นรูปนัยและไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจของคนในแต่ละระดับขององค์การที่มีขนาดใหญ่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความห่างเหินกับผู้บริหารงานระดับสูงมาก อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจผิดว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การน้อยความห่างเหินดังกล่าวจะทำให้เกิดการบริหารงานที่ไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมากขึ้น

2. แบบของผู้นำ (Leadership pattern) แบบของผู้นำมีหลายรูปแบบ พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันในการสร้างบรรยากาศองค์การและมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและความพึงพอใจในงาน ของผู้บริหาร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ได้

3. ความซับซ้อนของระบบ (System complexity) หมายถึง จำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างระบบต่างๆ ที่องค์การนั้นใช้อยู่

4. เป้าหมายและทิศทาง (Goal direction) องค์การแต่ละประเภท ย่อมมีเป้าหมายและทิศทางแตกต่างกัน ตามประเภทขององค์การนั้น เช่น องค์การธุรกิจย่อมมีเป้าหมายที่ผลกำไรเป็นต้น

5. ขอบข่ายงานและการติดต่อสื่อสาร (Communication network) การติดต่อสื่อสารในองค์การเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงสายใยในการติดต่อ อำนาจในการบริหารและความสัมพันธ์ของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงมาล่างจากระดับล่างขึ้นข้างบน หรือในระดับเดียวกัน จะสามารถสะท้อนให้เห็นแนวคิดในการบริหารในองค์การนั้นๆ ได้

Litwin and Stringer (1968) ได้เสนอทฤษฎีบรรยากาศองค์การ โดยพัฒนาโดยพัฒนาจากรูปแบบการจูงใจของ McClelland (1961, cited in Litwin and Stringer, 1968) เรียกว่า ทฤษฎีการแสวงหาเพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ต้องการ (McClelland's acquired - needs Theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าโดยทั่วไปความต้องการตัวบุคคลมี 2 ประการคือ ต้องการความสุขสบาย และต้องการปราศจากความเจ็บปวด ต่อมามีการเรียนรู้ถึงความต้องการอีก 3 ประการ ที่นอกเหนือจากความต้องการอาจแตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล ซึ่งความต้องการทั้ง 3 ประการมีดังนี้คือ

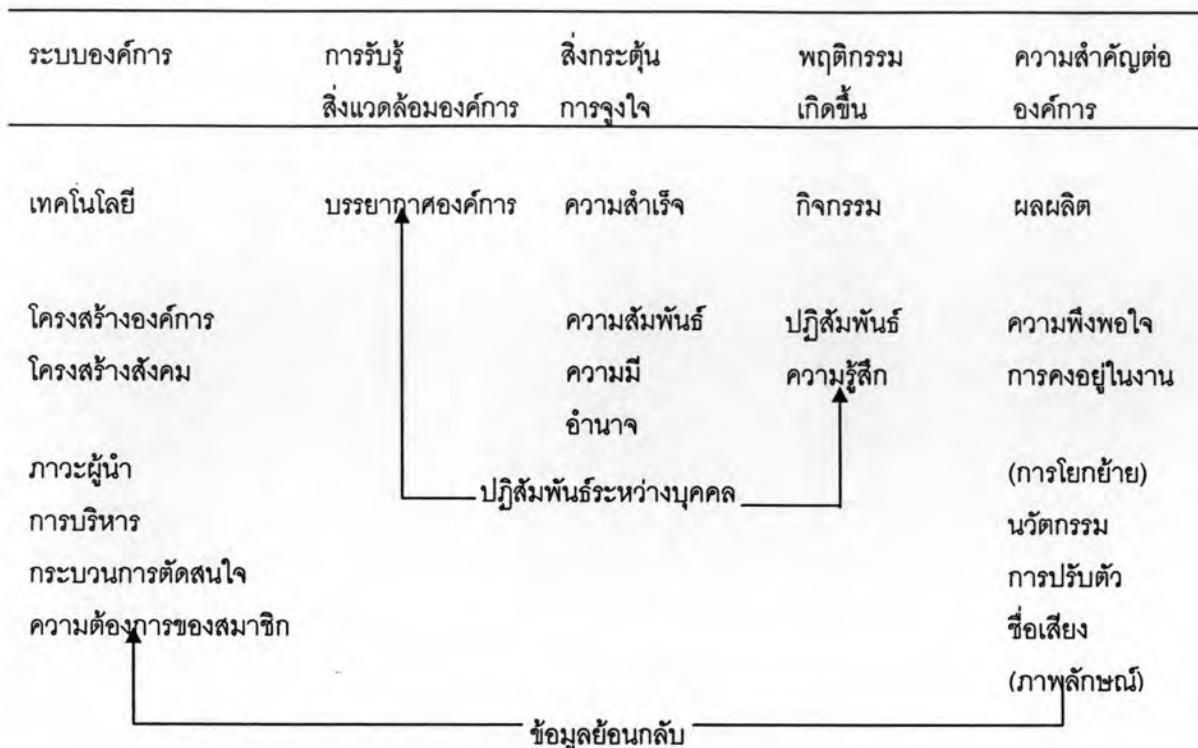
1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) หมายถึง ความปรารถนาความสำเร็จในงาน บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ และกลัวความล้มเหลว ต้องการแข่งขัน ชอบเสี่ยง พอใจที่จะวิเคราะห์

ประเมินปัญหาที่มีความรับผิดชอบ เพื่อให้งานสำเร็จ ต้องการข้อมูลย้อนกลับในการทำงานมีความต้องการที่จะทำงานให้ดีกว่าผู้อื่น และสนใจในความสำเร็จมากกว่าจะคำนึงถึงผลประโยชน์หรือรางวัล

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for affiliation) หมายถึงความต้องการที่กำหนดความสัมพันธ์ส่วนตัวกับบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความสัมพันธ์สูงจะพอใจในการเป็นที่รัก และหวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงจากการต่อต้านของสมาชิกอื่นๆ พยายามในการรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น พยายามในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง และต้องการสร้างความเข้าใจอันดีภายในสังคมที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่

3. ความต้องการการมีอำนาจ (Need for power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมบุคคลอื่น บุคคลที่มีความต้องการการมีอำนาจสูง จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการควบคุมและสร้างอิทธิพลทรัพยากรต่างๆ และในสังคม ใช้อิทธิพลในการสร้างความยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ต้องการความเป็นผู้นำและอยู่เหนือผู้อื่น มักจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพมักจะนิยมและเชื่อมระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์การ

จากแนวคิดนี้ Litwin and Stinger (1968) ได้นำมาพัฒนาทฤษฎีบรรยากาศองค์การ โดยกล่าวว่า ระบบขององค์การจะเน้นถึงปัจจัยที่ผู้บริหารเกี่ยวข้องอยู่คือ โครงสร้างขององค์การ โครงสร้างของสังคม ภาวะผู้นำ การบริหารงาน กระบวนการตัดสินใจ และความต้องการของสมาชิกในองค์การ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้เกิดองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การรับรู้ และถึงเป็นบรรยากาศองค์การ โดยมีรูปแบบการจูงใจทั้ง 3 ประการของ McClelland (cited in Litwin and Stringer, 1968) เป็นสิ่งกระตุ้น ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่เกิดตามมาของสมาชิกในองค์การ ส่วนข้อมูลย้อนกลับเป็นปัจจัยสำคัญในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 การจูงใจและรูปแบบบรรยากาศของพฤติกรรมองค์การ

(Litwin, G.H. and Stringer, R.A., 1968: 41)

จากแนวคิดดังกล่าว Litwin and Stringer (1968) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 3 แบบคือ

1. บรรยากาศแบบมุ่งผลสำเร็จของงาน (Achievement oriented climate) เน้นเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิต ความพึงพอใจในงาน และระดับความต้องการทำงานให้สำเร็จจะมีสูง มีลักษณะที่สำคัญคือ

- 1.1 เป็นความรับผิดชอบของบุคคล
- 1.2 มีการคำนวณความเสี่ยงในหน่วยงานและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในสังคม
- 1.3 การให้รางวัลและการยอมรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
- 1.4 สร้างความประทับใจให้แก่บุคลากรที่เป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า และความสำเร็จในองค์การ

2. บรรยากาศแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Affiliation Oriented climate) ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความสนิทสนมกัน บรรยากาศแบบนี้จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ

ในงานสูง มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน แต่ความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่ระดับปานกลาง และผลการทำงานอยู่ในระดับต่ำ มีลักษณะสำคัญดังนี้

2.1 การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาในที่มงาน และสนับสนุนให้มีการสร้างสัมพันธภาพในกลุ่มอย่างเปิดเผยและจิตใจ

2.2 ให้การส่งเสริมและสนับสนุนแก่บุคลากรในทุกระดับ

2.3 ให้ความสำคัญอิสระในงาน และจัดโครงสร้างไม่ซับซ้อน หรือที่มีการบีบบังคับน้อย

2.4 ให้การยอมรับบุคลากรทุกคนว่าเป็นสมาชิกที่มีความสำคัญต่อกลุ่ม

3. บรรยากาศที่มุ่งการใช้อำนาจ (Power oriented climate) อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารผู้ปฏิบัติงานต้องทำตามระเบียบเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้ก่อให้เกิดขวัญและความพึงพอใจในงานต่ำขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีลักษณะที่สำคัญคือ

3.1 มีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน เช่น กฎระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นต้น

3.2 ให้การยอมรับในบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ และตำแหน่งที่มีระดับสูงกว่า

3.3 กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการจัดการกับความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน

Litwin and Stringer (1968) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นส่วนสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อมการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อองค์ประกอบแต่ละด้านของบรรยากาศองค์การจะเกิดความต้องการทั้ง 3 ด้าน หรือด้านใดด้านหนึ่งเป็นแรงกระตุ้นซึ่งความต้องการเหล่านี้จะมีผลต่อการรับรู้ของบุคคลแต่สามารถนำมาวิเคราะห์หรือประเมินให้เห็นภาพรวมในแต่ละด้านแตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล แต่สามารถนำมาวิเคราะห์หรือประเมินให้เห็นภาพรวมของบรรยากาศองค์การนั้นๆ ได้ องค์ประกอบของบรรยากาศการแบ่งได้ 8 ด้าน ตามแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นความรู้ของบุคคลหรือสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับการปกครอง กฎระเบียบข้อบังคับ การบริหารงาน การควบคุม การนิเทศ เป็น การรับรู้ข้อจำกัดของแต่ละสถานการณในงาน ขั้นตอนการดำเนินงานที่มากมาย การถือตามระเบียบ และการติดต่อสื่อสารสายบังคับบัญชา จะทำให้ความต้องการความสำเร็จของบุคคลเพิ่มหรือลดลงได้ ความต้องการมีอำนาจของบุคคลจะเกิดควมสำคัญ เพื่อให้ได้มาเพื่อการยอมรับในตำแหน่ง หรือสถานภาพของบุคคล โครงสร้างที่มีลักษณะเป็นทางการ จะมีระยะห่างระหว่างสังคมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลได้ McGreger (1960 cited in

Litwin and Stringer, 1968) กล่าวว่า การที่โครงสร้างองค์การที่ซับซ้อน มีการควบคุม เคร่งครัด ต่อระเบียบ และขาดการยืดหยุ่นของการทำงาน ทำให้เกิดการใช้ประสิทธิ ภาพในองค์การ นอกจากนี้ Fishman and Harris (1962, cited in Litwin and Stringer, 1968) พบว่า การที่ องค์การคอยกำกับดูแลใกล้ชิด หรือมีลักษณะของการสั่งการ จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการ ขาดงานและการลาออกจากงาน การสร้างบรรยากาศในองค์การนั้น ควรจะทำให้ทุกกลุ่มได้มี ส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้นโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะก่อให้เกิดบรรยากาศ การทำงานที่แตกต่างกันด้วย

2. ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล (Individual responsibility) การรับรู้ เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง มีอิทธะในการปฏิบัติงาน ไม่จำเป็นต้องมีการ ตรวจสอบด้านการตัดสินใจในทุกเรื่องหากบุคคลมีความรับผิดชอบในงาน บุคคลที่มีความ รับผิดชอบในงานจะรู้สึกว่าการบรรยากาศในงานเป็นไปด้วยดี Horowitz (1961, cited in Litwin and Stringer, 1968) พบว่าบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะชอบทำงานที่ให้มีความ รับผิดชอบเองสามารถทำตนได้ด้วย สามารถทำงานได้ด้วย ความสามารถของตนเอง และมัก ต้องการข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน เพื่อจะนำไปปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของตนเอง บุคคลที่มีความรับผิดชอบในงาน จะมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของตนที่เกิดขึ้นและหาก สถานการณ์บังคับว่าจะต้องทำให้สำเร็จ โดยขาดการคำนึงถึงความรับผิดชอบของบุคคลจะทำให้ แรงจูงใจภายในของบุคคลลดลงแม้ว่างานนั้นจะประสบความสำเร็จก็ตาม Argvris และ Likert (1964, cited in Litwin and Stringer, 1968) พบว่า การเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคลจะทำให้ เกิดความจงรักภักดี การยืดหยุ่นในกลุ่มและมาตรฐานการทำงานของกลุ่มสูงขึ้น

3. ด้านความอบอุ่น และการสนับสนุน (Warmth and support) เป็นการรับรู้ถึง มิตรภาพที่ดีในองค์การและเป็นการรับรู้ถึงความช่วยเหลือระหว่างกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างระดับบนและระดับล่าง บรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นความรู้สึกที่ดี ความเป็นเพื่อน และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งจะช่วยให้ประสบความสำเร็จ สูงขึ้นได้ ในขณะที่ความอบอุ่นจะช่วยลดความวิตกกังวลในการทำงานได้ และสัมพันธ์ภาพที่ดีจะ ก่อให้เกิดความต้องการประสบความสำเร็จสูงขึ้น การช่วยเหลือเกื้อกูลกันในองค์การ และ การสร้างสัมพันธ์ภาพ จะก่อให้เกิดความต้องการด้านความสัมพันธ์ขึ้น บุคคลจะชอบบรรยากาศที่ อบอุ่นและเป็นมิตร ความต้องการด้านอำนาจไม่มีผลต่อบรรยากาศองค์การที่มีความอบอุ่น มี การสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเข้มแข็ง อดทนกับงานที่หนัก มีทัศนคติที่ดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเกิดความเชื่อมั่นผูกพันใน องค์การได้

4. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (Reward and punishment, approval and disapproval) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับการได้รับรางวัลสำหรับงานที่ควรปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ ระบบการให้รางวัลในองค์การมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ใช้มากในองค์การมากกว่าการลงโทษ ถ้าหากกระบวนการให้รางวัลมีรูปแบบที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงคำนึงถึงการปฏิบัติงานเป็นหลัก และการประเมินที่ยุติธรรม จะกระตุ้นให้บุคคลต้องการความสำเร็จมากขึ้น เพราะรางวัลที่ได้รับคือเป็นความสำเร็จของแต่ละบุคคล ทำให้ลดความกลัวต่อความล้มเหลว การให้รางวัลที่ไม่มีความชัดเจนแน่นอนหรือขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติของผู้บริหาร จะก่อให้เกิดบรรยากาศการไม่ยอมรับ

5. ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict and tolerance to conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการเผชิญหน้าในการแก้ปัญหาความคิดเห็นที่แตกต่างกัน รวมทั้งอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนั้น เป็นการวัดการรับรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกัน หน่วยงานที่มีการแข่งขันภายในจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ตึงเครียด การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การเป็นกระบวนการที่สำคัญในความแตกต่างและการผสมผสานในหน้าที่ขององค์การ การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งจะปลูกเร้าด้านความต้องการความสำเร็จ เพราะต้องการทำให้เห็นข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น จึงต้องการข้อมูลย้อนกลับว่าสิ่งที่ลงมือปฏิบัติไปนั้นทำได้ดีเพียงใด บุคคลที่ต้องการความสัมพันธ์มักจะไม่ชอบบรรยากาศของความขัดแย้ง บรรยากาศของความขัดแย้งและอดทนต่อความขัดแย้งจะกระตุ้นบุคคลด้านความต้องการอำนาจให้สูงขึ้นด้วย

6. ด้านมาตรฐาน ของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standard and expectation) เป็นการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจนหรือคลุมเครือ องค์ประกอบด้านนี้ จะเป็นการวัดการรับรู้ถึงการให้ความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จจะมีความสัมพันธ์กับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูง องค์การใดที่สร้างมาตรฐานการปฏิบัติที่สูงหรือต่ำเกินไปจะส่งผลกระทบต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล และก่อให้เกิดการรับรู้ถึงบรรยากาศการทำงานที่แตกต่างกัน

7. ด้านเอกลักษณ์องค์การและความจงรักภักดีของกลุ่ม (Organizational identity and group loyalty) องค์ประกอบด้านนี้บางครั้งนิยมเรียกว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความรู้สึกในความเป็นเจ้าของในองค์การ ค่านิยมของสมาชิกในองค์การ ในองค์การต้องมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น คุณลักษณะของแต่ละบุคคลและเป้าหมายของกลุ่มจะมีความสำคัญต่อความจงรักภักดีต่อกลุ่มและการเพิ่มเอกลักษณ์ของกลุ่มจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีขึ้น ลดการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน มีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น องค์ประกอบ

ด้านนี้มีผลโดยตรงต่อความต้องการด้านความสัมพันธ์ มีผลทางอ้อมต่อความต้องการด้านความสำเร็จ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความต้องการด้านอำนาจ เนื่องจากการเน้นเอกลักษณ์ขององค์การ เป้าหมายขององค์การทางลบกับความต้องการด้านอำนาจ เนื่องจากการเน้นเอกลักษณ์ขององค์การ เป้าหมายขององค์การสมาชิกในองค์การทำเพื่อผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ทำให้ความเด่นในอำนาจลดลง มีการเน้นความสำคัญในการสร้างความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม มีข้อสันนิษฐานว่า บรรยากาศขององค์การที่ดีควรเน้นการมีเอกลักษณ์ขององค์การและความจงรักภักดีของกลุ่ม แล้วยังก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตขององค์การด้วย เนื่องจากเกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในองค์การ

8. ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน (Risk and risk taking) เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเสี่ยง หรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นการวัดการรับรู้ถึงความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การคำนวณการรับความเสี่ยงในงาน หรือการตัดสินใจหาแนวทางที่ปลอดภัยที่สุดในงาน มีความสำคัญในการกระตุ้นด้านความต้องการความสำเร็จ โดยเฉพาะผลที่เกิดกับทัศนคติด้านความเสี่ยงในงาน บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ต้องการความสำเร็จ จะเสนอตัวในการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงปานกลาง Berg (1965, cited in Litwin and Stringer 1968) พบว่า การรับรู้ความเสี่ยงในงานจะไม่มีผลต่อความต้องการด้านความสัมพันธ์ และความต้องการด้านอำนาจ ผู้บริหารแบบดั้งเดิมที่อยู่ในภาวะที่ปลอดภัย มักจะปฏิเสธที่จะนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากการทดลองสิ่งใหม่ ๆ อาจจะทำให้เกิดความสูญเสียได้เช่นกัน ดังนั้น บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะตั้งเป้าหมายในระดับปานกลาง และวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนว่าจะทำอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จโดยที่ความเสี่ยงในงานน้อยที่สุด

บรรยากาศขององค์การด้านต่างๆ ดังกล่าวมีความสำคัญ เนื่องจากจะส่งผลถึงพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การให้สูงขึ้น การสร้างบรรยากาศขององค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลจะทำให้สมาชิกขององค์การ เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดสมาชิกในองค์การมีความยึดมั่นผูกพันในองค์การและการมีส่วนร่วมในงานให้สูงขึ้นได้

Dubrin (1984) ได้แบ่งบรรยากาศขององค์การ หรือตัวประกอบของบรรยากาศขององค์การไว้ 7 มิติ ดังนี้

1. มิติความมีอิสระส่วนบุคคล หมายถึง ระดับความเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือการใช้อำนาจอย่างอิสระของพนักงาน
2. มิติโครงสร้าง หมายถึง ระดับที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการทำงาน งานที่ถูกระบุ กำหนด ตลอดจนการติดต่อสื่อสาร ถึงบุคคลต่างๆ ในองค์การของผู้บริหารซึ่งขั้นตอนต่างๆ จะถูกกำหนดในรูปแบบของตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน

3. มิติมุ่งรางวัล หมายถึง ระดับของการส่งเสริมการให้รางวัล มุ่งที่ประสิทธิภาพของผล โดยจะพิจารณาจากผู้บริหารในองค์การ องค์การจะมีส่วนให้พนักงานมีลักษณะมุ่งรางวัลสูง เพื่อผลผลิตขององค์การ ซึ่งจะส่งผลถึงบรรยากาศขององค์การ

4. มิติของความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง ระดับของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ จะก่อให้เกิดความไว้วางใจกันและกัน นำไปสู่ความพึงพอใจ โดยการสนับสนุนซึ่งกันและกันจะเกิดในทุกระดับ คือจากผู้บริหาร จากสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์การ รวมทั้งจากตนเอง

5. มิติความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา หมายถึง ระดับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในองค์การ และระบบการบริหารงานของผู้บริหาร มีการส่งเสริม ให้สมาชิกมีโอกาสพัฒนา และมีความก้าวหน้าในการทำงาน

6. มิติการรับรู้ต่อความเสี่ยง หมายถึง ระดับของการรับรู้ถึงความเสี่ยงในการทำงาน โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ สามารถพัฒนาสิ่งใหม่ๆ โดยปราศจากความหวาดกลัวต่อความเสี่ยงที่จะถูกตอด้ หรือการถูกลงโทษใดๆ

7. มิติควบคุม หมายถึง ระดับการควบคุมต่างๆ ของพฤติกรรมต่างๆ ของสมาชิกในองค์การลักษณะขององค์การที่เป็นระบบราชการ จะมีการควบคุมมาก จะมีลักษณะขององค์การที่มีความเข้มงวด ซึ่งแตกต่างจากลักษณะขององค์การที่ไม่มีความเข้มงวดคือ จะให้สมาชิกในองค์การควบคุมตนเอง มีการตรวจสอบพฤติกรรมตนเอง

นอกจากนี้ DuBrien ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การไว้ 6 ปัจจัยคือ

1. ภาวะทางเศรษฐกิจที่มีความมั่นคงสูง โครงการที่มีความเสี่ยงสูง อาจได้รับการยอมรับ หากในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าว

2. รูปแบบของความเป็นผู้นำ ทักษะคนดี และวิธีการบริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากแนวทางในการบริหารและการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะถูกปฏิบัติตามจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารในระดับรองลงมา เพราะถือเป็นแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องขององค์การ

3. นโยบายขององค์การ มีผลต่อการรับรู้ของสมาชิกในองค์การ ต่อการสร้างความรู้สึกระทึกใจ เช่น องค์การที่มีนโยบายการใช้บุคคลภายนอกดำรงตำแหน่งระดับสูงจะมีบรรยากาศการแข่งขันในองค์การต่ำ

4. ค่านิยมของบุคคลในการองค์การ ค่านิยมในองค์การจะมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ องค์การที่มีค่านิยมสูงทางด้านสวัสดิการ จะทำให้บรรยากาศอบอุ่น เป็นมิตร

มากกว่าองค์การที่มีค่านิยมด้านการมุ่งเน้นผลงาน เพราะจะสร้างความพึงพอใจให้สมาชิกในองค์การได้มากกว่า

5. โครงสร้างองค์การ องค์การที่มีการกำหนดโครงสร้างไว้อย่างเป็นทางการให้ความสำคัญกับระเบียบและวิธีปฏิบัติจะทำให้ไม่เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ขาดความเป็นมิตรและอบอุ่น ต่างจากโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ ยืดหยุ่นโครงสร้างน้อย จะทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน

6. คุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศขององค์การได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของบุคคลภายในองค์การ เช่น อายุ โดยเฉลี่ยสมาชิกในองค์การ หรือแม้กระทั่งการแต่งกายของสมาชิก

จากการพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 7 มิติ ของ DuBrin (1984) Conor (1980 cited in DuBrin, 1984) ได้แบ่งบรรยากาศขององค์การออกเป็น 2 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบเปิด หมายถึง บรรยากาศที่มีมิติของความอิสระส่วนบุคคล มิติการมุ่งรางวัล มิติความเชื่อเพื่อ เป็นมิตรอบอุ่น ส่วนมิติโครงสร้างของตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่ำ

2. บรรยากาศแบบปิด หมายถึง บรรยากาศที่มีโครงสร้างของตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ระดับสูง ส่วนมิติของความมีอิสระส่วนบุคคล มิติการมุ่งรางวัล มิติความเชื่อเพื่อเป็นมิตรอบอุ่นอยู่ในระดับต่ำ

ส่วนแนวคิดของ Halpin และ Croff (1966) พบว่าพบบรรยากาศขององค์การนั้นเป็นสภาพของการอันเป็นผลรวมระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้ร่วมงานซึ่งส่งอิทธิพลต่อแรงจูงใจหรือสร้างความกดดันให้กับสมาชิกในองค์การ แสดงพฤติกรรมออกมาทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เกิดจากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม การรับรู้บรรยากาศขององค์การตามแนวคิดของ Halpin และ Croff (1996) มีหลายมิติ โดยได้ทำการศึกษาบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนประถมศึกษา 71 แห่ง ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) พบว่าข้อคำถามจำนวน 64 ข้อจะถูกจัดกลุ่มเป็น 8 องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน พฤติกรรมของครูมี 4 มิติ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมี 4 มิติ ดังนี้คือ

พฤติกรรมผู้บริหาร (Principal's behavior) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารทุกระดับในสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา 4 มิติคือ

1. มิติห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง การรับรู้ของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีรูปแบบเป็นทางการ คำนึงถึงกฎระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์และนโยบายอย่างเคร่งครัด มากกว่ารูปแบบการบริหารอย่างไม่เป็นทางการ มีการติดต่อสื่อสารโดยรวมมากกว่า การติดต่อสื่อสารเป็นรายบุคคล ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน

2. มิติเน้นผลงาน (Production emphasis) หมายถึง การรับรู้ของครูต่อผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีการควบคุม สั่งการใกล้ชิด ครูต้องปฏิบัติตามคำสั่งผู้บริหารอย่างเคร่งครัด ปราศจากการแสดงความคิดเห็นใดๆ

3. มิติผลักดัน (Thrust) หมายถึง การรับรู้ของครูต่อผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามกระตุ้นให้ครูปฏิบัติตาม โดยใช้วิธีปฏิบัติงานให้ดีที่สุด จนต้องถือเป็นแบบอย่างแทนการตรวจตราหรือนิเทศงานโดยตรง

4. มิติสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง การรับรู้ของครูต่อผู้บริหารว่าผู้บริหารให้การปฏิบัติต่อครู โดยการช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงาน และด้านส่วนตัวเป็นอย่างดี

พฤติกรรมของคณะครู (Teacher's behavior) หมายถึง พฤติกรรมของคณะครูในโรงเรียนประถมศึกษา 4 มิติ คือ

1. มิติขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง การรับรู้ของครูต่อสมาชิกในองค์การในลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดความร่วมมือและประสานงานกันทั้งที่ลักษณะของงานต้องอาศัยความร่วมมือกันจึงจะประสบความสำเร็จ

2. มิติอุปสรรค (Hindrancel) หมายถึง การรับรู้ของครูต่อพฤติกรรมการทำงานของคณะครูว่า ขาดความสะอาดและคล่องตัวจากระบบการบริการ มีการมอบหมายงานมากเกินไป หรือการมีกฎระเบียบข้อบังคับที่เกินความจำเป็น ที่จะก่อให้เกิดความยุ่งยากกว่าที่ผู้บริหารจะคอยอำนวยความสะดวกให้

3. มิติขวัญ (Esprit) หมายถึง การรับรู้ของครูว่ามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีมาก มีความรักสามัคคีในหมู่คณะ เพราะได้รับการตอบสนองทางสังคมและความสำเร็จในการทำงานสูง

4. มิติความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง การรับรู้ของครูต่อพฤติกรรมของคณะครู ว่ามีความสนิทสนมกลมเกลียวมีความสุขในการทำงาน แต่อาจไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

ซึ่ง Halpin and Croft (1966) ได้นำเอาองค์ประกอบบรรยากาศขององค์การทั้ง 8 มิติ มาจัดบรรยากาศขององค์การได้เป็น 6 แบบ โดยการแปลคะแนนขององค์ประกอบทั้ง 8 มิติ ให้เป็นผลคะแนน ซึ่งเรียงจากบรรยากาศขององค์การที่พึงประสงค์ที่สุด ไปจนถึงบรรยากาศขององค์การที่ไม่พึงประสงค์ที่สุดดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (The open climate) หมายถึง บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในงาน ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ จูงใจให้ปฏิบัติงานโดยไม่ใช้การบังคับตรวจตาอย่างใกล้ชิด ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็น

อย่างดี ครูกับผู้บริหารมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมาก กฎระเบียบต่างๆ สามารถยืดหยุ่นได้ ผู้บริหารไม่เน้นผลงานมากนัก

2.บรรยากาศแบบอิสระ (The autonomous climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารยอมให้ครูมีความสัมพันธ์ภายในกลุ่มจึงก่อให้เกิดความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีมีขวัญกำลังใจสูง ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน แต่ผู้บริหารจะห่างเหินจากครูมาก โดยจะวางระเบียบไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ แต่จะไม่คอยกำกับดูแลใกล้ชิด เปิดโอกาสให้ทำงานอย่างอิสระ ตามความสามารถ ไม่เน้นผลงาน ผู้บริหารถือฤกษ์ระดับปานกลาง

3.บรรยากาศแบบควบคุม (The controlled climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารมุ่งผลงานเป็นสำคัญ ควบคุมใกล้ชิด เมื่อผลการปฏิบัติงานออกมาดีครูจึงจะมีขวัญและกำลังใจต่างคนต่างมุ่งความสำเร็จของงาน การประสานงานร่วมมือกันจึงน้อย ขาดความคล่องตัวในการทำงานความสนิทสนมอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก มีมิติของความห่างเหิน ผู้บริหารมักทำตามความเห็นของตนเสมอ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น ลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่างของครู การช่วยเหลือถือฤกษ์อยู่ในระดับต่ำ

4. บรรยากาศสนิทสนม (The familiar climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารกับครูมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันอย่างดี แต่ผู้บริหารละเลยต่อการอำนวยความสะดวก ทำให้ขาดความร่วมมือไม่เคร่งครัดในกฎระเบียบ ทำให้รู้สึกว่าการทำงานคล่องตัวไม่มีอุปสรรคบรรยากาศการช่วยเหลือถือฤกษ์อยู่ในระดับสูง การบริหารไม่มุ่งเน้นผลงาน การประเมินผลงานและการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อย ไม่พยายามที่จะกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The paternal climate) หมายถึง บรรยากาศที่มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด แบ่งงานกันทำโดยไม่มี การประสานงาน ผู้บริหารจะรวบรวมนงานไว้ทำเองเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ครูรู้สึกว่ามีการควบคุมความรับผิดชอบน้อย ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ขวัญและกำลังใจต่ำ เนื่องจากผู้บริหารควบคุมตรวจตราอย่างใกล้ชิด วางตารางการทำงานไว้ อย่างชัดเจน มุ่งเน้นผลงานมาก โน้มน้าวให้ครูทำงานหนักตลอดเวลา ทำให้เกิดความรู้สึกห่างเหินการช่วยเหลือถือฤกษ์อยู่ในระดับต่ำ

6. บรรยากาศแบบปิด (The closed climate) หมายถึง ที่มีการใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยไม่คำนึงการทำงานของครู ขาดการประสานงานร่วมมือ ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญและกำลังใจของครูอยู่ในระดับต่ำ มีการควบคุมตรวจตราอย่างใกล้ชิด มีความรู้สึกห่างเหิน ผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานสูง การช่วยเหลือถือฤกษ์อยู่ในระดับต่ำ

Litwin and Burmeister (1992) ได้พัฒนาบรรยากาศองค์การ ของ Litwin and Stringer (1968) โดยแบ่งมิติของบรรยากาศองค์การออกเป็น 12 มิติดังต่อไปนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (Clarify) หมายถึง เป้าหมายและนโยบายขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรมีความกระชับ ง่ายต่อความเข้าใจ สามารถนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้เป็นรูปธรรมมีความสอดคล้องกับพันธกิจ
2. พันธสัญญา (Commitment) หมายถึง องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันในองค์กรโดยการอุทิศตนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร
3. มาตรฐานการปฏิบัติการ (Standard) หมายถึง องค์กรได้กำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติสำหรับให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาตรฐานเพิ่มสูงขึ้น
4. โครงสร้างองค์กร (Structure) องค์กรได้จัดระบบโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการดำเนินงานมีการกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานและมีการติดต่อสื่อสารประสานงานที่คล่องตัวขึ้น เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
5. ปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Conformity) หมายถึง องค์กรมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรให้บุคลากรในองค์กร ได้รับทราบอย่างทั่วถึง สามารถปฏิบัติตามได้ และเป็นกฎระเบียบที่ใช้กับบุคลากร อย่างเท่าเทียมกัน
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Rewards) หมายถึง องค์กรให้แรงกระตุ้นจูงใจ โดยการกล่าวคำยกย่องชมเชย เมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่เป็นที่พึงพอใจ ตามความเหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ
7. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง องค์กรได้มอบหมายภาระความรับผิดชอบให้กับบุคลากร ได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในแต่ละงาน
8. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง (Trial and error) หมายถึง องค์กรได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แม้ว่าการทดลองริเริ่มสิ่งใหม่นั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่ถูกลงโทษ ถูกตำหนิหรือมีผลกระทบต่ตำแหน่งหน้าที่
9. ความจงรักภักดีในองค์กร (Loyalty) หมายถึง องค์กรได้มีกลยุทธ์ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีคุณค่าในตนเอง โดยคำนึงถึงความเป็นบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน
10. การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (Working supportive) หมายถึง องค์กรได้ให้การสนับสนุนส่งเสริม และช่วยเหลือบุคลากรในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

11. ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (Warmth) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขององค์การให้ความเป็นกันเองของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษากับผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาหรือต้องการคำแนะนำปรึกษา รวมถึงการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา

12. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง องค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีความเชื่อเพื่อ แบ่งปันในทีมงาน พร้อมทั้งจะเผยแพร่และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่กัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เต็มใจ และเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีม

Litwin and Stringer (2002) ได้ทำการศึกษา และสรุปออกมาเป็นมิติของบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 มิติ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) องค์การได้จัดระบบโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการดำเนินงานมีการกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานและมีการติดต่อสื่อสารประสานงานที่คล่องตัวขึ้น เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

2. . มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง องค์การได้กำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติงาน สำหรับให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาตรฐานเพิ่มสูงขึ้น

3. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง องค์การได้มอบหมายภาระความรับผิดชอบให้กับบุคลากร ได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในแต่ละงาน

4. การให้ความสำคัญกับผลงาน (Recognition) หมายถึง องค์การเอาใจใส่ในงาน ติดตามและ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนในการสร้างนวัตกรรม ในการปฏิบัติงาน

5. การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (Supportive) หมายถึง องค์การได้ให้การสนับสนุนส่งเสริม และช่วยเหลือบุคลากรในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

6. ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Commitment) หมายถึง องค์การมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันในองค์การโดยการอุทิศตนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ

3.3 บรรยากาศในองค์การพยาบาล

บรรยากาศในองค์การพยาบาล คือบรรยากาศที่ให้ความพึงพอใจในงาน สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารต้องตระหนักอย่างมากเพราะหมายถึงคุณภาพชีวิตของพยาบาล โดยธรรมชาติพยาบาลได้รับการเตรียมให้มีคุณลักษณะวิชาชีพเต็มตัว เข้าใจองค์ความรู้ของการพยาบาล และได้รับการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เมื่อจะต้องให้บริการวิชาชีพ ย่อมต้องทำงานสมศักดิ์ศรีด้วยทักษะ

ทางปัญญาพร้อมฝีมือหลายมือเพื่อจะช่วยให้ผู้รับบริการมีสุขภาพดี ช่วยตนเองได้ ปรับเข้ากับสังคมได้และรับสภาพความเจ็บป่วยได้ดี งานบางอย่างที่แบ่งเวลาจากพยาบาลไปมาก ๆ เช่น การเตรียมของใช้ และกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งมีพยาบาลในระดับผู้ช่วยรับไปได้ก็ควรจะแบ่งเบาภาระจากพยาบาลไปบ้าง ผู้บริหารจึงต้องสร้างบรรยากาศวิชาชีพ โดยกำหนดลักษณะงานพยาบาลให้สมลักษณะวิชาชีพ การพยาบาลซึ่งจะมีความต้องการพื้นฐานไม่แตกต่างจากวิชาชีพอื่น หรือบุคลากรอื่นในทีมสุขภาพ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้เจริญก้าวหน้าและมีเงินเดือนสมฐานะพร้อมการเลื่อนขั้นอย่างเหมาะสม เช่นสามารถสร้างผลงานวิชาการ เพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญทางคลินิก เช่นเดียวกับบุคคลอื่น และใช้ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเพื่อความก้าวหน้าในงานได้ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศวิชาการทางการพยาบาล เพื่อพยาบาลสามารถแสดงออกในบทบาท “เพื่อนร่วมงาน” ได้ด้วยความมั่นใจ ถ้าจะทบทวนถึงสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงาน ด้วยคุณภาพวิชาชีพให้สนองคุณภาพชีวิต จะพบลักษณะหลายประการที่น่าจะทำได้เพื่อจะให้ผลคุ้มค่าคือได้บรรยากาศวิชาชีพ ที่เป็นการประดับประดาพยาบาลให้ทำงานอย่างมีความสุขได้ โดย

1. กำหนดธรรมชาติงานและความสามารถปฏิบัติให้เกิดความสบายใจ เห็นความท้าทายและรู้สึกในความเจริญงอกงามเป็นลำดับ
2. สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดพัฒนาการในทางวิชาชีพและส่วนบุคคล
3. พัฒนาความสามารถในงานให้ได้ผลผลิตที่สูง ให้บริการที่มีประสิทธิภาพ และดำรงคุณภาพการดูแล
4. มีปฏิสัมพันธ์อันดีในระหว่างพยาบาลผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในแผนกต่าง ๆ และในระบบบริการสุขภาพ
5. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติภารกิจร่วมกันในกิจกรรมขององค์กร
6. อุทิศตนให้กับองค์การสุขภาพและโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพยาบาล
7. ได้ปรากฏตัวในกลุ่มพยาบาล และในทีมการพยาบาลเพื่อร่วมโครงการต่าง ๆ
8. คลายเครียดและลดความขัดแย้งจากงานการพยาบาล
9. มีความรู้สึกพอใจกับภารกิจในความรับผิดชอบ การนิเทศของผู้บริหาร และการมีปฏิสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย พอใจในภาพลักษณ์ขององค์การ สภาพแวดล้อมในงานและปัจจัยอื่น ๆ ที่สร้างเสริมความพึงพอใจ

ถ้ามองจากลักษณะต่าง ๆ ที่กล่าวแล้วก็จะเห็นถึงบรรยากาศซึ่งพยาบาลทุกฝ่ายสามารถช่วยกันสร้างให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหารการพยาบาลต้องริเริ่มให้เกิดบรรยากาศที่ให้ความภาคภูมิใจแก่พยาบาล ทำให้การปฏิบัติการพยาบาลมีความหมายอย่างมาก การสร้างขวัญและกำลังใจในงานของพยาบาลจะทำได้ไม่ยากถ้าพยาบาลทำงานอย่างมีความหมาย ถ้าระบบ

การพยาบาลจะมุ่งเน้นการดูแลที่ผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ผลลัพธ์ของการพยาบาลจากพฤติกรรมของ ผู้ป่วยจะสร้างความรู้สึกลำเร็จในงานได้มาก การวางระบบการพยาบาลถือเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารซึ่ง สามารถและมองการไกลจะทำได้โดยง่าย ให้บรรยากาศองค์การพยาบาลเป็นบรรยากาศที่ ส่งเสริมการแก้ปัญหา การใช้ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ และมุ่งการดูแลบุคคลในองค์กรรวม พยาบาลจะมองคนได้ลึกซึ้งขึ้น และมองเห็นบรรยากาศการทำงานสว่างไสว ตื่นเต้นเร้าใจ มากกว่าจะเป็นบรรยากาศที่เนือย ๆ ทำงานตามกิจวัตร มีงานอื่นที่ไม่ใช่งานพยาบาลมากจนล้น มือ และผู้ป่วยไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสุขภาพ

การสร้างบรรยากาศขององค์การพยาบาล

มีปัจจัยหลาย ๆ ประการที่คุกคามบรรยากาศที่สร้างสรรค์ทางการพยาบาล นอกเหนือจากสถานการณ์เก่า ๆ ที่ยังแก้ไม่ได้ เช่น สัมพันธภาพเชิงคุกคามระหว่างผู้บริหาร โรงพยาบาลและหัวหน้าพยาบาล ความไม่กลมกลืนระหว่างพยาบาลและแพทย์ ภาระงานที่ไม่ใช่ การพยาบาลจนแทบละเลยงานดูแลผู้ป่วยโดยตรง เงินเดือนที่น้อยเมื่อเทียบกับภาระงาน และ เมื่อเปรียบเทียบกับเงินเดือนของเพื่อนร่วมงาน การไม่ได้รับแรงจูงใจจากผู้บริหาร เป็นต้น ปัจจัย ดังกล่าวที่พบจะเป็นทั้งปัญหาและโอกาสพัฒนางาน เช่นพยาบาลลาออกและย้ายงานเพิ่ม มากขึ้น คุณภาพการพยาบาลค่อนข้างต่ำ พยาบาลยังขาดมาตรฐานวัดคุณภาพที่ชัดเจน มีการ สูญเสียค่อนข้างสูงในกระบวนการบริการสุขภาพ ผู้บริหารต้องหันมาพิจารณาปัญหา และหาแนว ทางแก้ไขอย่างใกล้ชิดในด้านการจัดระบบการดูแลที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และ ความสามารถในการสนองต่อจรรยาบรรณของพยาบาล ซึ่งมีผลต่อการให้การพยาบาลที่เข้า มาตรฐานคุณภาพ บางครั้งอาจต้องอาศัยการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย เพื่อหาคำตอบที่เป็น ปัญหาท้าทายความสามารถทางการบริหารในการแก้ปัญหาดังกล่าว และยังคงต้องอาศัย เครื่องมือวัดปัจจัยบางประการของพยาบาลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดูแล เช่นความผูกพันกับ องค์กร ความพอใจในงาน ความเครียดในงาน การลาหยุด การลาออก และความรู้สึกละอายของ ตนเอง ในความเป็นพยาบาลเพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยให้พยาบาลอยู่ในวิชาชีพได้นาน มีความสุขและเต็มใจ พบปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพยาบาลและทำให้ พยาบาลไม่ละวิชาชีพหรืองานบริการ

1. คุณลักษณะของพยาบาลเอง พยาบาลมีโอกาสในงาน มองเห็นความหมาย ของงาน รู้ช่องทางที่จะแสวงหาความก้าวหน้าในงานและจากงาน มีสังคมดี เข้ากันได้กับผู้ที่ เกี่ยวข้อง มีการศึกษาดี มองโลกได้กว้าง และมีความรับผิดชอบในแบบญาติมิตร คือ มีความ เป็นกันเอง และรู้สึกเป็นเจ้าของ

2. ลักษณะงาน มีการสื่อสารที่คล่องตัว และได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน ตัดสินใจในงาน เป็นเจ้าของงาน ให้ความพอใจที่จะทำงานทั้งที่เป็นงานตามกิจวัตร หรืองานใหม่ที่จะเข้ามาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง

3. ลักษณะองค์การ ให้ความยุติธรรม ให้โอกาสเพื่อความก้าวหน้า ส่งเสริมการดูงานและศึกษาต่อ มีการพิจารณาเรื่องเงินเดือนอย่างสมเหตุสมผล

4. คุณลักษณะของผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีแรงใจสูงในการบริหารงาน มีอำนาจสร้างอิทธิพลในกลุ่มพยาบาลได้ และมีบุคลิกภาพของผู้นำ พยาบาลสามารถภาคภูมิใจในผู้บริหารและมีความรู้สึกที่ดี สามารถยึดผู้บริหารเป็นที่พึ่งได้

ถ้าสามารถมองคุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าวที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนบรรยากาศให้มองเห็นความท้าทายทั้งในด้านบริหารและการปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ

บรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงาน ซึ่งมีผลต่อคุณภาพของงาน (สมยศ นาวิการ, 2536) โดยบรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคล หรือสมาชิกในองค์การด้านความคาดหวัง การจูงใจ และบทบาทของสมาชิกแต่ละคน (Litwin and Stringer, 1968: Gibson et. al., 1979: 525) องค์การใดที่มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีอิสระในการตัดสินใจในงานนำไปสู่การมีความคิดสร้างสรรค์ มีความเสียสละให้กับองค์การ (อุทัย เลหาวิเชียร, 2530) และบรรยากาศที่ดีหรือเอื้ออำนวย แก่บุคคลในการปฏิบัติงาน จะกระตุ้นให้พยาบาลในองค์การเกิดความสบายใจ มีความสุขในการทำงาน และเกิดความไว้วางใจในองค์การ ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ มีประสิทธิภาพและคุณภาพส่งผลให้มีอัตราการขาดงาน การโยกย้าย การลาออกของบุคคลลดลง และก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ คือทำให้องค์การพัฒนา เจริญก้าวหน้ามีผลผลิตที่ดีมากขึ้น (Kast and Rosenzweig, 1985) จากการศึกษาของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) พบว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้แนวคิดของ Litwin and Stringer (2002) เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาบรรยากาศขององค์การ โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุขกรุงเทพมหานคร โดยมีองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน ความเอาใจใส่ในงาน การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน และข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ถ้าองค์การใดมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ

ของผู้ปฏิบัติงาน จะส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กฤษดา คักดีศรี, 2534:455; Litwin and Stringer, 1968; Steers and Porter, 1979)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลกับประสิทธิผลขององค์การพยาบาล

ศรีเวียงแก้ว เต็งเกียรติตระกูล (2533) ศึกษาภาวะผู้นำ และหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามทัศนคติของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรามธิบดี พบว่าระดับความสามารถในหน้าที่การงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยเสนอแนะว่าผู้บริหารทางการพยาบาลต้องมีความสามารถในการบริหารทั้งคนและงาน ถ้าขาดทั้งสองอย่างนี้แล้ว จะไม่สร้างขวัญและแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน เกิดความล้มเหลวในงาน ส่งผลให้การบริการของโรงพยาบาลต่ำลง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสามารถในการบริหารจัดการ จะทำให้นุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน

อัญชลี มากบุญสง (2540) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 64 โรงพยาบาล จำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งหมด 463 คน พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำถึงปานกลาง กับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล ทั้ง 5 ด้าน คือ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ การติดต่อสื่อสาร การผลิตและบริการ และการรับรู้ ต่อประสิทธิผลโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุษบา นุศยพลากร (2542) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชน : กรณีศึกษาโรงพยาบาลบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล จำนวน 112 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชน ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบาย การกำหนดภารกิจ และการมอบหมายงาน และความพร้อมของทรัพยากร มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง กับประสิทธิผลการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Brandt et al. (1996 อ้างถึงใน วรดา ช่ายแก้ว, 2542: 50) ศึกษาบทบาทของผู้บริหารโรงพยาบาลในรัฐ South Carolina โดยศึกษาบทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Role) บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Role) บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decision Role) และบทบาทด้านปฏิบัติการ (Treatment Role) ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล และกลุ่มหัวหน้าหอผู้ป่วย หรือหัวหน้าห้องตรวจปฏิบัติการ หรือหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความรับผิดชอบในบทบาทการตัดสินใจและการพัฒนาแผนสูงสุด หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาในการนิเทศผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล บทบาทด้านปฏิบัติการเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดในการแยกกลุ่มหัวหน้าหอผู้ป่วยออกจากผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความรับผิดชอบหลักในบทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Role) ซึ่งให้ความสำคัญกระบวนการควบคุมกิจกรรมในองค์การ

สารา วงษ์เจริญ (2542) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลของงานในหอผู้ป่วย กรณีศึกษา: หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีและโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช แบบสอบถามมี 2 ชุด ชุดที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบ ชุดที่ 2 หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเป็นผู้ตอบ พบว่าประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับดี ปัจจัยที่เอื้อให้เกิดประสิทธิผลของงานในหอผู้ป่วยคือปัจจัยด้านสถานการณ์กลุ่ม ประสิทธิผลของงานในหอผู้ป่วยจะสูงหากสถานการณ์กลุ่มในภาพรวมดี โครงสร้างงานชัดเจนดี

4.2 บรรยายากองค์การกับประสิทธิผลขององค์การพยาบาล

Miskel, Fevurly and Stewart (1979: 97-118) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การกับประสิทธิผลขององค์การ ความจงรักภักดี และความพึงพอใจในงานในสถาบันการศึกษา 114 แห่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ในสถาบันรวมทั้งสิ้น 1,619 คน โดยในส่วนของโครงสร้างองค์การจะศึกษาเกี่ยวกับการรวมอำนาจ (Centralization) ความเป็นทางการ (Formalization) ความซับซ้อน (Complexity) และคุณลักษณะทางภูมิศาสตร์ (Demographic Characteristics) พบว่าโครงสร้างโดยรวมและกระบวนการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การ ความจงรักภักดีและความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วัฒนา วิจิตรวัฒนากุล (2540) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การของสถาบันการศึกษาทางการพยาบาลในประเทศไทย ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 303 คน เป็นผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษาในคณะพยาบาล ในสถาบันการศึกษาทางการพยาบาล

สังกัดรัฐบาล จำนวน 6 แห่ง กับสังกัดเอกชน จำนวน 7 แห่ง โดยทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพล กับประสิทธิผลองค์การ 8 ตัวแปร คือ รูปแบบของหัวหน้า การใช้เทคโนโลยี การวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์การ รูปแบบของโครงสร้าง และการควบคุมอำนาจ ส่วนประสิทธิผลจะศึกษาความพึงพอใจในงาน ความสามารถในการได้มาซึ่ง ทรัพยากรและสุขภาพองค์การ เป็นต้น ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยเพียง 4 ตัวแปรคือ รูปแบบของ หัวหน้า การใช้เทคโนโลยี การวางแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถ อธิบายความมีประสิทธิภาพขององค์การได้ร้อยละ 67 โดยตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้ มีความสัมพันธ์ ทางบวก กับประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญใจ ลิ้มศิลา (2542) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การกับการรับรู้คุณภาพชีวิต ในการทำงาน: กรณีศึกษาข้าราชการสถาบันบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการของสถาบันบรมราชชนก ที่สังกัดส่วนราชการกลางของสถาบันบรมราช ชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวนทั้งสิ้น 91 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้าราชการ ส่วนใหญ่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง 2) ข้าราชการส่วนใหญ่มีการรับรู้ คุณภาพชีวิตอยู่ในระดับปานกลาง 3) บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับ ค่อนข้างสูงกับการรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงาน 4) ลักษณะของบรรยากาศที่แตกต่างกันมีผลทำ ให้ข้าราชการมีการรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่ากลุ่มข้าราชการที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับสูง มีการรับรู้ คุณภาพชีวิต การทำงานสูงกว่ากลุ่มข้าราชการที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับปานกลางและระดับต่ำ ตามลำดับ 5) อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการ รับรู้คุณภาพชีวิตการทำงาน

บุษบา ประสารอริคม (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน ร่วมกับแพทย์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลที่เข้าร่วม โครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 331 คน พบว่า ประสิทธิภาพของ หอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติงานร่วมกับแพทย์ สภาพแวดล้อมในการ ทำงานและความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย และร่วมทำนาย ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 56.2

สมสมร เรื่องวรรณ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 399 คน ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย และสามารถร่วมทำนายประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 31.70

4.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลขององค์การพยาบาล

กุหลาบ รัตนสังธรรม (2536) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงวิจักษ์เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นคนบดีจำนวน 27 คน และหัวหน้าภาควิชาจำนวน 263 คน ที่ทำงานสาขาทางการแพทย์ศาสตร์และวิชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยทำการศึกษาตัวแปรอิสระ 5 ตัวแปร คือ พฤติกรรมผู้นำ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมของบุคลากร การติดต่อสื่อสาร และการพัฒนาบุคลากร และประสิทธิผลองค์การใน 4 ด้าน คือ การบรรลุเป้าหมาย การทำงานเป็นทีม ความยืดหยุ่น การปรับตัว และความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศของคณะและพฤติกรรมผู้นำของคนบดี และหัวหน้าภาควิชา มีอิทธิพลโดยตรงกับประสิทธิผลขององค์การสำหรับปัจจัยที่มีความสามารถในการทำนายประสิทธิผล ได้แก่ บรรยากาศของคณะ พฤติกรรมผู้นำ การติดต่อสื่อสารภายในคณะ และพฤติกรรมของบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยปัจจัยทั้ง 4 ตัว มีความสามารถในการทำนายได้ร้อยละ 34.8

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล องค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 403 คนพบว่า ปัจจัยทั้ง 4 ลักษณะคือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคลากรในองค์การ ลักษณะขององค์การ และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลองค์การ คือ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ และความสามารถในการบูรณาการ ได้ ร้อยละ 34

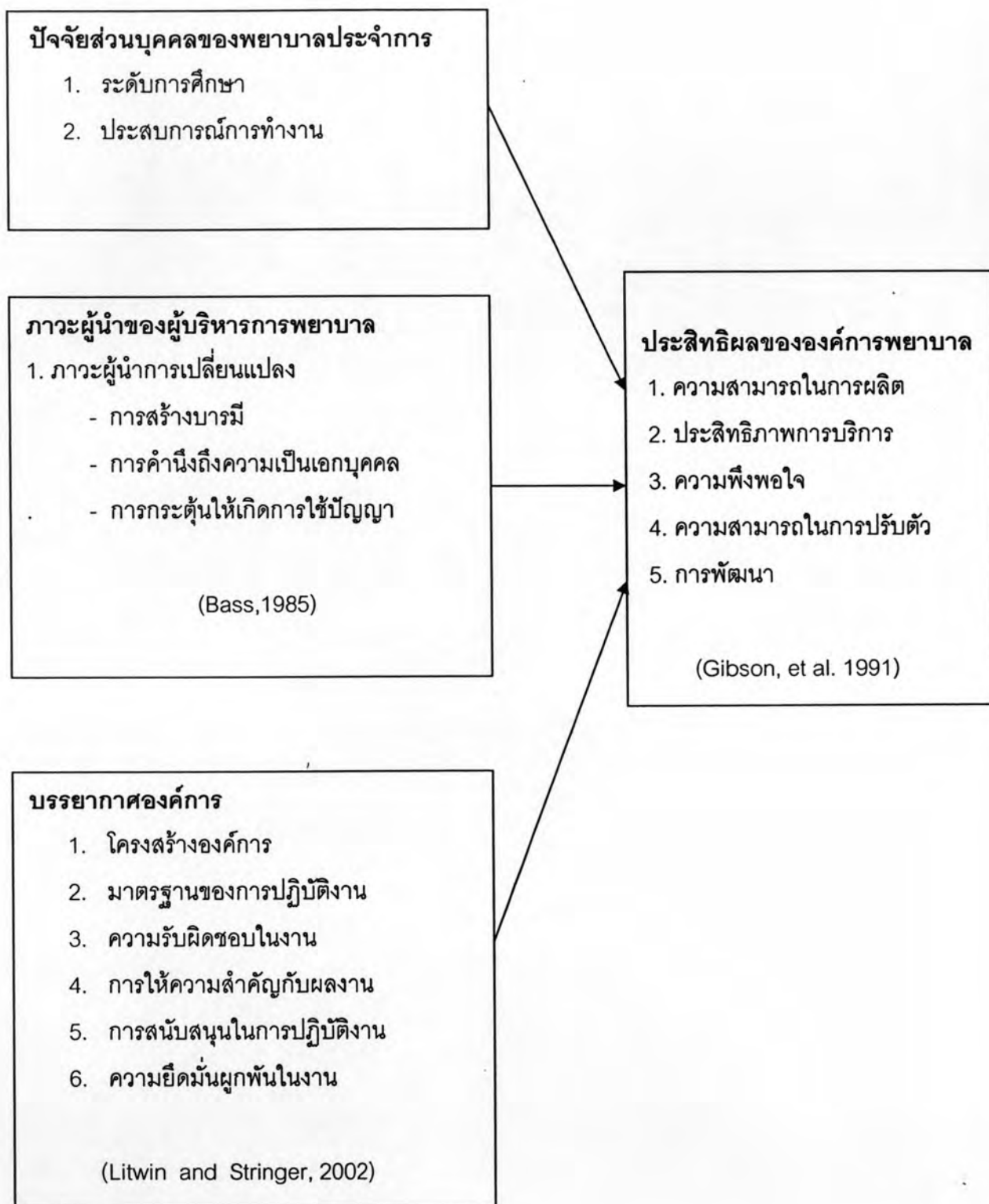
ประภาร์ตน์ แบนทอน (2544) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 374 คน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน อยู่ในระดับสูง การปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศศินันท์ หล้านามวงษ์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์การ และการมีส่วนร่วมในงาน กับความยึดมั่นผูกพันในองค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 336 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การ และการมีส่วนร่วมในงาน กับความยึดมั่นผูกพันในองค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง บรรยากาศองค์การ และการมีส่วนร่วมในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันในองค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านมา การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การซึ่งการศึกษาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในโรงพยาบาลและสถาบันขนาดใหญ่ เช่น โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงถึงระดับปานกลาง แนวคิดที่ใช้ในการศึกษาก็แตกต่างกัน ดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสนใจที่จะใช้แนวคิดของ Gibson, et al. (1991) ในการวัดประสิทธิผลขององค์การพยาบาล ซึ่งเป็นการประเมินผลทั้งระบบ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ในการวิจัยนี้ใช้แนวคิดภาวะผู้นำของ Bass (1985) และบรรยากาศองค์การ ใช้แนวคิดของ Litwin and Stringer (2002) ซึ่งได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าเป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับองค์ประกอบ ภายในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเกิดขึ้นตามความคาดหวังและแรงจูงใจของแต่ละบุคคล และการรับรู้นั้นจะเกิดจากทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งเป็นความหมายที่ชัดเจนครอบคลุมเนื้อหาที่เป็นองค์ประกอบขององค์การในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึง

ใช้แนวคิดของ Litwin and Stringer (2002) เป็นองค์ประกอบในการวัดที่เหมาะสมกับองค์การใน
ยุคปัจจุบัน สรุปได้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในแผนภาพที่ 2

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย