บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย นำเสนอเป็นลำดับในแต่ละหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
   1.1 ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
   1.2 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
   1.3 ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
   1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
   2.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ
   2.2 ทฤษฎีบรรยากาศองค์การ
   2.3 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ
   2.4 องค์ประกอบหรือปัจจัยบรรยากาศองค์การ
   2.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับบรรยากาศองค์การ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   4.1 งานวิจัยในประเทศ
   4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. สรุปแนวคิดและทฤษฎีที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิด

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ในมาตรา 4 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาว่าหมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน และในมาตรา 39 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 4 ด้าน ไปยังสถานศึกษาประกอบด้วย งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานการบริหารทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาในอดีตให้ความสำคัญกับคนในองค์การน้อยมากโดยเฉพาะในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม

ต่อมาในยุคมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ มองว่าองค์การมีชีวิต มีคนจำนวนมากมายมาทำงานร่วมกัน องค์การเป็นระบบที่เปิดเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยคนอื่นทำงานให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การทำงานกับคนกลุ่มคน การบริหารงานจึงเริ่มซับซ้อนและเริ่มมีความยุ่งยากมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำศาสตร์หลายศาสตร์มาประยุกต์ใช้ จึงจะประสบความสำเร็จ เพราะต่างคน ต่างเวลา ต่างโอกาส และสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน แม้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาคนเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2547 : 6) แรงจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความต้องการภายในของบุคคล แมคเคลแลนด์ (McCelland. 1961 : 36) มีความเชื่อว่าแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ก็คือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เพราะมนุษย์มีความต้องการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว ดังนั้น แมคเคลแลนด์ จึงให้ความสำคัญกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจอื่น ๆ ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูง ความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสำคัญ ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงก็สามารถบริหารงานได้สำเร็จและช่วยให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.1 ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงขับภายในที่บุคคลมีความพยายามที่จะดำเนินกิจกรรม ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ กล่าวได้ว่าประเทศชาติใดมีบุคลากรที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ก็จะทำให้สังคมประเทศชาตินั้น ประสบความสำเร็จสูง มีความเจริญก้าวหน้า มีผลการทำงานที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล นักจิตวิทยาและนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

แมคเคลแลนด์ (McCelland. 1961 : 36) ได้นิยามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและมีความวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว

แอทคินสัน (Atkinson. 1964 : 241) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง การที่บุคคลได้เปรียบเทียบการกระทำของตนกับมาตรฐานอันดีเยี่ยมโดยที่ผลการประเมินจะก่อให้เกิดความพอใจเมื่อทำสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากเป็นงานที่ยากและท้าทายหรือเป็นผลการกระทำที่เกิดจากการใช้ทักษะไม่ใช่ขึ้นอยู่กับความบังเอิญ ในขณะเดียวกันจะเกิดความไม่พอใจหรือไม่สบายใจเมื่อกระทำงานนั้นไม่สำเร็จ

เมอร์เรย์ (Murray. 1964 : 19) กล่าวว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า เป็นความปรารถนาที่จะได้รับผลสำเร็จในกิจกรรมต่าง ๆ มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำในการทำงานอย่างอิสระ มีความเพียรพยายามที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันสูงสุดที่ได้ตั้งไว้

ต้องการเป็นคนเก่ง มีความสามารถในการแข่งขัน และสามารถเอาชนะคนอื่น ๆ มีความขยันขันแข็ง และรู้สึกชอบกับงานนั้น

วิดเลอร์ (Vidler. 1977 : 67 – 68) อธิบายเกี่ยวกับความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า เป็นกระบวนการของการวางแผนการกระทำ และความรู้สึกที่เกี่ยวเนื่องกับความพยายามต่อสู้ เพื่อความสำเร็จในการบรรลุถึงมาตรฐานอันดีเลิศที่บุคคลได้ตั้งไว้

กัลยาณี สนธิสุวรรณ (2542 : 15) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการทำงานที่ท้าทายให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ด้วยมาตรฐานสูง ต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน ใช้ความพยายามมุ่งมั่น หาวิธีการแก้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไม่ย่อท้อ เพื่อให้บรรลุมาตรฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ และมีความพอใจเมื่อพบความสำเร็จ รู้สึกผิดหวังวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว

เพราพรรณ เปลี่ยนภู่ (2542 : 325) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง ความต้องการของมนุษย์ที่จะทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างดีเยี่ยม ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะตั้งมาตรฐานต่าง ๆ สำหรับตนอย่างดีสุดมีความมุ่งมั่นและต่อสู้เพื่อจะทำงานให้ได้ตามเป้าประสงค์ด้วยตนเองและมีความสนใจที่จะให้ตนมีความเป็นเลิศ โดยไม่มุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลหรือเกียรติยศ หรือแม้แต่การได้รับการยอมรับเป็นสิ่งตอบแทน

สุรางค์ โค้วตระกูล (2544 : 172) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of excellence) ที่ตนเองตั้งไว้และบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะไม่ทำงานเพื่อหวังรางวัล แต่จะทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เจียรนัย จิระโร (2544 : 30) ได้สรุปแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า หมายถึง การที่ทำให้บุคลากรทุ่มเทแรงกายแรงใจแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยวัดได้จากการปฏิบัติที่แสดงถึงความต้องการให้งานมีความสำเร็จระดับสูง ต้องการทำงานให้สำเร็จลงอย่างดี มีความรับผิดชอบสูง ต้องการใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน จะพยายามใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีความตั้งใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ เป็นระยะเวลายาวนานด้วยความอดทน มีความมุมานะไม่ยอมแพ้อุปสรรคง่าย ๆ และรู้สึกสนุกกับกิจกรรมนั้น ๆ จะคำนึงถึงความเสี่ยง มีความสนใจเกี่ยวกับความสำเร็จที่ได้รับมากกว่ารางวัลของความสำเร็จ ต้องการรับรู้

พัชนา เส้งบริบูรณ์พงศ์ (2545 : 38) ได้สรุปแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า หมายถึง ความเพียรพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือความล้มเหลวใด ๆ รู้จักกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง อดทนทำงานที่ยากและท้าทาย มีการคาดการณ์ล่วงหน้าและวางแผนในการจัดระบบงาน สามารถคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง ยอมรับความเป็นจริงเมื่อทำงานไม่สำเร็จและพร้อมปรับปรุงงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้นกล่าวโดยสรุป แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลอย่างแรงกล้าที่เป็นแรงกระตุ้นให้กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ด้วยความอดทน เพียรพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคนานาด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามที่ตนเองคาดหวังไว้ ให้บรรลุเป้าหมายสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ไม่ทำงานเพื่อหวังรางวัล แต่จะทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รับผิดชอบยอมรับความจริง มีความรู้สึกสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและวิตกกังวลเมื่อประสบความล้มเหลว

1.2 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจ" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Motive" คำนี้มีรากศัพท์มาจากคำว่า "Movere" ในภาษาละติน ซึ่งหมายถึง "การเคลื่อนไหว" (To move) (Hodgetts. 1993 : 42) อย่างไรก็ตามคำว่า "แรงจูงใจ" ไม่ได้หมายถึงเฉพาะการเคลื่อนไหวทางร่างกายที่ปรากฏให้เห็นเท่านั้น แต่จะรวมถึงการเคลื่อนไหวทางจิตด้วย (ประสาท อิศรปรีดา. 2538 : 209) แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่มีพลังและมีทิศทาง นั่นคือ แรงจูงใจจะทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นให้คนมีการกระทำเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทาง ซึ่งตัวกระตุ้นนี้อาจจะเป็นแรงที่มาจากภายในที่เรียกว่า "แรงจูงใจภายใน" หรือตัวกระตุ้นอาจจะเป็นแรงที่มาจากสิ่งเร้าภายนอกซึ่งเรียกว่า "แรงจูงใจภายนอก" การทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจภายในหรือภายนอก ทำให้เข้าใจเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมของคนว่า "ทำไมแต่ละคนจึงประพฤติปฏิบัติดังเช่นที่เป็นอยู่" แรงจูงใจจะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรม การที่คนแสดงพฤติกรรมเนื่องจากมีความต้องการ การที่เรามีความต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่งแสดงว่าในช่วงนั้น เราไม่มีในสิ่งนั้น ๆ หรือมีไม่เพียงพอ ซึ่งสภาพนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมเนื่องจากคนเรามีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด (เจียรนัย จิระโร. 2544 : 33)

มาสโลว์ (Maslow. 1970 : 35 – 48) ได้ให้ทัศนะว่าแรงจูงใจของมนุษย์จะเกิดขึ้นได้ต้องเริ่มต้นจากความต้องการ เป็นความต้องการที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการในลำดับต่อ ๆ ไป ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลที่จะสนองตอบต่อความต้องการในลำดับชั้นหลัง ๆ จึงขึ้นอยู่กับว่าความต้องการในลำดับแรก ๆ ได้รับการตอบสนองแล้วมากน้อยเพียงใด มนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการของมนุษย์มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและมีความต้องการพื้นฐาน ทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ จึงเรียกความต้องการนี้ว่า Fundamental needs นอกจากนี้ได้จัดลำดับความต้องการก่อนหลัง มีลำดับความต้องการดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะทำให้มีชีวิตรอด ได้แก่ปัจจัย 4 ความต้องการในลำดับนี้มีอำนาจรุนแรงมากกว่าความต้องการอื่น ๆ

2. ความต้องการปลอดภัยหรือมั่นคง (Security or safety needs) เป็นความต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และการคุ้มครองป้องกันตนเองให้พ้นจากอันตราย

3. ความต้องการด้านสังคมหรือการยอมรับเป็นพวกพ้อง (Social or belonging needs) เป็นความต้องการการยอมรับเข้าเป็นสมาชิก การได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากเพื่อน

4. ความต้องการเป็นที่ยอมรับและยกย่องทางสังคม (Esteem or status needs) เป็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงในสังคม ต้องการความสำเร็จ และให้ผู้อื่นยกย่อง

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self – actualization needs) ความต้องการขั้นสุดท้ายนี้ เป็นความต้องการพิเศษ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการนี้ ก็จะได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษ เป็นความใฝ่ฝันของบุคคลที่สูงกว่าสภาพที่แท้จริงของเขา เป็นความใฝ่ฝันปรารถนาในทุกสิ่งที่ตนสามารถจะกระทำได้

จากความต้องการต่าง ๆ ของบุคคล จะเห็นได้ว่าความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์จะตรงกับความต้องการในลำดับที่ 5 ของมาสโลว์ คือความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self – actualization needs) ความต้องการชนิดนี้เป็นความต้องการที่แต่ละคนต้องการจะเป็นคนชนิดที่เราจะเป็นได้ดีที่สุด ทำความเข้าใจกับตนได้ถูกต้อง ทำให้มีความสุขและประสบความสำเร็จตามความสามารถของตนเอง

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ แมคเคลแลนด์ (McCelland's Achievement Motivation Theory)

แมคเคลแลนด์ (McCelland. 1961 : 36 – 62) ได้เน้นถึงแรงจูงใจทางสังคม 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและมีความวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบหรือรักใคร่ชอบพอของคนอื่น สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ ในสังคม ทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจเพราะจะเกิดความรู้สึกว่าหากทำอะไรได้

เหนือคนอื่นเป็นความภาคภูมิใจ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง จะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่าผู้อื่น

แมคเคลแลนด์ เน้นความสำคัญในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจด้านอื่น ๆ เพราะเขาเห็นว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับความสำเร็จทางด้านเศรษฐกิจของชาติ

สำหรับการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้น แมคเคลแลนด์ ได้ใช้วิธีที่เรียกว่า เทคนิคการฉายภาพ (Projective technique) จากแบบทดสอบ TAT (Thematic apperception test) ซึ่งเมอร์เรย์เป็นผู้สร้างขึ้น วิธีการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยวิธีนี้ ใช้ภาพที่มีความหมายคลุมเครือ (Ambiguous) แต่มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการศึกษา เป็นสิ่งเร้าให้บุคคลเกิดการตอบสนอง และนำเอาสิ่งที่บุคคลตอบสนองไปวิเคราะห์ตามหลักเกณฑ์ที่แมคเคลแลนด์ได้กำหนดไว้ หลักเกณฑ์นี้เคร่งครัดในการให้คะแนนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มาก

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแอทคินสัน (Atkinson. 1964 : 240 – 268)

แอทคินสัน ได้ตั้งทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ขึ้นมา ซึ่งทฤษฎีนี้กล่าวไว้ว่า การทำงานใด ๆ หรือการแสดงพฤติกรรมของคนต่อความสำเร็จงานนั้น มีแนวโน้ม 2 ประการ คือ

1 เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จ ซึ่งการทำงานเพื่อความสำเร็จนั้น บุคคลจะทำด้วยความพึงพอใจและสมัครใจ

2 เพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ซึ่งการทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลวนั้น บุคคลจะทำด้วยความไม่พึงพอใจ ด้วยความจำใจ หรือถูกบังคับ

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเป็นสิ่งกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้บุคคลประกอบกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Ta) นั้น ขึ้นอยู่กับผลรวมขององค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. สิ่งโน้มน้าวจิตใจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Ts) ซึ่งได้แก่ผลคูณของ :

1.1 แรงจูงใจที่มุ่งสู่ความสำเร็จ (Ms)

1.2 ความเข้มของความมุ่งหวัง หรือโอกาส (Probability) ที่จะประสบความสำเร็จ (Ps)

1.3 ค่าของสิ่งล่อใจ (Incentive value) ที่เป็นเป้าหมายของความสำเร็จในกิจกรรมนั้น (Is) Ts = Ms x Ps x Is

2. สิ่งโน้มน้าวจิตใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว (T-f) ซึ่งขึ้นอยู่กับผลคูณของ :

2.1 แรงจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว (Maf)

2.2 โอกาสที่จะประสบความล้มเหลว (Pf ซึ่งเท่ากับ 1 – Ps)

2.3 ค่าของสิ่งล่อใจที่เป็นเป้าหมายของความล้มเหลว (If ~ซึ่งเท่ากับ 1 – Is) ค่านี้ปกติจะมีเป็นลบ Tf = Maf x Pf x If

3. สิ่งยั่วยุหรือองค์ประกอบภายนอก (Extrinsic tendency = Text) ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความปรารถนาอยากจะประกอบกิจกรรมนั้น

ดังนั้น อาจสรุปทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแอทคิทสันในรูปสมการได้ดังนี้

Ta = Ts + (Tf) + Text

= (Ms x Ps x Is) + (Maf x Pf x If) + Text

1.3 ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

กิลฟอร์ด (Guilford. 1959 : 437 – 439) กล่าวถึงลักษณะผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ประกอบด้วย

1. ความทะเยอทะยานทั่ว ๆ ไป คือ ปรารถนาที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ
2. มีความเพียรพยายามในการทำงานให้เป็นผลสำเร็จ
3. มีความอดทนเต็มใจที่จะลำบากแม้ยากเพียงใดก็ตาม

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1961 : 207-256) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของนักธุรกิจหรือผู้ประกอบการที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. กล้าเสี่ยงพอสมควร (Moderate risk – taking) มีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะไม่พอใจถ้าต้องทำสิ่งที่ง่าย ๆ ซึ่งไม่ต้องใช้ความสามารถ มักจะเลือกทำสิ่งที่ยาก เหมาะกับความสามารถของตน และการทำสิ่งที่ยากได้สำเร็จนั้นจะทำให้ตนเองพอใจ ส่วนผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ มักไม่กล้าเสี่ยง เพราะกลัวไม่ประสบความสำเร็จ หรือไม่กล้าเสี่ยงจนเกินไป ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าไม่ประสบความสำเร็จ เพราะคิดที่จะหวังพึ่งโชคชะตาให้ช่วยเหลือ

2. มีพลังความสามารถ (Energetic) หรือความขยันขันแข็งในการทำสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไม่ได้ขยันในทุกเรื่อง แต่มักจะเอาใจใส่พากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทายความสามารถของตน เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดและจะทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกได้ว่า ได้ทำงานสำคัญสำเร็จลุล่วงไป

3. มีความรับผิดชอบต่อตนเอง (Individual responsibility) ซึ่งโดยมากคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะพยายามทำงานให้สำเร็จ เพื่อความพึงพอใจของตนเอง ไม่ได้หวัง ให้คนอื่นยกย่อง ต้องการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการหรือออกคำสั่ง

4. ต้องการทราบผลในการตัดสินใจ (Knowledge of result of decision) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะติดตามผลการกระทำ หรือการตัดสินใจของตนไม่ใช่คาดคะเนเอาเองและเมื่อทราบผลการกระทำหรือการตัดสินใจแล้วก็พยายามทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม

5. ความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipation of future possibilities) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเป็นผู้ที่มีแผนระยะยาว (Long – range planning) เพราะเล็งเหตุการณ์ไกลกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

6. มีทักษะในการจัดระบบงาน (Organization skill) สำหรับข้อนี้ไม่มีหลักฐานการค้นคว้าเพียงพอ แต่เป็นลักษณะที่จะทำให้มีสมรรถภาพในการจัดระบบงานได้ดีขึ้น

เมห์ราเบียน (Mehrabian. 1968 : 493 - 499) ได้ใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) แยกองค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ออกเป็น 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มีความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ชอบที่จะรับผิดชอบทำงานนั้นให้สำเร็จโดยตนเองคนเดียวมากกว่าร่วมกันทำงานหลาย ๆ คน

2. การเลือกกิจกรรมที่แสดงความสำเร็จหรือเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ (Achieve oriented) มีเป้าหมาย มีโอกาสเป็นไปได้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความพยายาม

3. ความรู้สึกด้านความต้องการความสำเร็จมากกว่าหลีกเลี่ยงความล้มเหลว (Achieve / Failure feeling) ความสำเร็จของตัวงานเป็นตัวกระตุ้นที่ดีให้พยายามทำงานนั้นต่อไป ไม่ใช่ว่าทำเพราะเลี่ยงความล้มเหลว และมีความสุขเมื่อทำได้สำเร็จ

4. การเลือกเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม มีโอกาสที่จะสำเร็จหรือล้มเหลวได้พอ ๆ กัน มีระดับความคาดหวังตรงกับสภาพความเป็นจริง (Intermediate risk / realistic aspiration level)

5. การเลือกทำงานที่ยาก และท้าทายความสามารถ (Worth – while / Difficult work) ชอบงานที่ตนไม่เคยทำมาก่อน และเห็นว่าเป็นสิ่งที่น่าสนใจ โดยไม่กลัวผลออกมาว่าจะดีหรือไม่ดี เพื่อที่ตนจะได้ใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่

6. การเลือกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและฝึกความชำนาญ (Skill / Competition) มองว่าเป็นสิ่งท้าทาย และทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง

7. ความผูกพันกับอนาคตมากกว่าอดีตและปัจจุบัน (Distant future perspective) มองการณ์ไกล คำนึงถึงผลที่จะได้รับในระยะยาว เชื่อว่าจะต้องดีกว่าที่ผ่านมา

8. ความสามารถที่รอผลระยะยาว (Delay gratification) ยินดีที่จะให้เวลากับงานนั้นอย่างเต็มที่ แม้จะเผชิญกับอุปสรรคก็ยินดีที่จะรอแล้วได้ความสำเร็จของงาน

เฮอร์แมนส์ (Hermans. 1970 : 354 - 355) ได้รวบรวมลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. มีระดับความทะเยอทะยานสูง
2. มีความคาดหวังอย่างมากว่าตนจะประสบความสำเร็จ
3. มีความพยายามที่จะไปสู่สถานะที่ดีขึ้น

4. เมื่องานที่กำลังทำอยู่ถูกขัดจังหวะหรือรบกวน ก็สามารถทำงานนั้นต่อจนสำเร็จ
5. อดทนทำงานที่ยาก ๆ ได้เป็นเวลานาน
6. รู้สึกว่าเวลาเป็นสิ่งไม่หยุดนิ่งและสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นรวดเร็ว
7. คำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคตมาก
8. เลือกทำงานกับผู้ที่มีความสามารถมากเป็นอันดับแรก
9. ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามทำงานตนเองให้สำเร็จ
10. พยายามทำงานตนให้ดีอยู่เสมอ

ไวเนอร์ (Weiner. 1972 : 203) ได้สรุปลักษณะเด่นของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเปรียบเทียบกับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ดังนี้

1. ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงตั้งใจทำงานดีกว่า อดทนต่อความล้มเหลวได้มากกว่า ชอบเลือกทำงานที่ยากและสลับซับซ้อนมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ
2. ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงชอบริเริ่มกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความคิดของตนเองมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

ถวิล ธาราโภชน์ (2532 : 71) ได้กล่าวถึงการศึกษาและสรุปเปรียบเทียบของนักจิตวิทยาเกี่ยวกับบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ดังนี้

ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง

1. ทำงานด้วยความมานะอดทน เพื่อเอาชนะความล้มเหลว
2. ทำงานมีเป้าหมายที่แน่นอน
3. ตั้งระบบความคาดหวังต่อความสำเร็จของงานไว้สูง

ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

1. ทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว
2. ทำงานมีเป้าหมายแน่นอน
3. ตั้งระดับความคาดหวังต่อความสำเร็จของงานไว้ต่ำ

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 56-57) กล่าวว่า คนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะต้องการสิ่งต่อไปนี้

1. การตอบโต้ที่ชัดแจ้งและทันทีทันใด ต้องการให้รู้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ว่าตนเองทำได้ผลเพียงไร หรือหากทำไม่ได้ดีก็ต้องการทราบในทันทีเช่นเดียวกัน เพื่อจะได้ปรับปรุงการกระทำให้ทะลุเป้าหมายทั้งที่เป็นของตนเองและของหน่วยงานไปพร้อมกัน
2. ภาวะที่มีการเสี่ยงพอควร ภาวะที่เป็นการท้าทายซึ่งไม่ได้หมายถึงการขึ้นอยู่กับโชคชะตา ถ้างานที่ทำนั้นเป็นงานง่ายเกินไปก็จะไม่เป็นที่ท้าทายและไม่เป็นที่สนใจนัก เช่นกัน

ฉะนั้นภาวะของงานจะต้องมีทั้งการท้าทายและ มีเป้าหมายที่สำเร็จได้พอ ๆ กันจึงจะดี คือ ไม่ง่ายเกินไปหรือยากจนทำไม่สำเร็จ ซึ่งประการหลังนี้อาจทำให้คนเบื่อหรือท้อถอยได้

3. ความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่มีต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว คนที่มีความต้องการเกี่ยวกับ ความสำเร็จสูง ต้องการทราบเหตุผลที่ไม่ใช่การแก้ตัว เขาเรียนรู้ที่จะต้องเผชิญกับข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา และไม่จำเป็นต้องไปย้ำเรื่องที่เป็นความผิดกับบุคคลชนิดนี้

4. ชอบเหตุการณ์ที่ได้ใช้ความรับผิดชอบตัวเองอย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาผู้มีความต้องการความสำเร็จสูงอาจหลีกเลี่ยงการใช้ความรับผิดชอบส่วนตัวของเขาด้วยการพยายามให้คนอื่น หรือคณะกรรมการด้วยกันเป็นผู้รับผิดชอบหรือทำให้เสร็จแทน

5. ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานไว้แต่พอประมาณเท่าที่เขามีกำลังทำสำเร็จได้ ตลอดจนคำนวณอุปสรรคอันอาจเกิดขึ้นว่ามีเพียงใด เขาเป็นผู้ตระหนักเองว่าหากตั้งเป้าหมายไว้ต่ำเกินไปก็จะใช้ความสามารถที่มีอยู่น้อยไป ไม่เป็นที่น่าพอใจนัก แต่หากตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไป เกินกำลังที่จะทำให้สำเร็จได้ ก็จะเกิดความล้มเหลวและเกิดความคับข้องใจขึ้นแทน ฉะนั้นจึงชอบตั้งเป้าหมายไว้ขนาดกลางระหว่างความยากและความง่าย เพื่อจะทำให้เขาได้ประโยชน์ทั้งทางการใช้ความสามารถและการประสบความสำเร็จ

6. ชอบที่จะได้ความพึงพอใจจากสิ่งที่ตนเองทำ ผู้ประกอบธุรกิจย่อมพอใจกับจำนวนตัวเลขสูงในการขาย ราคาขาย การผลิต และกำไร ซึ่งตัวเขาเองจะรู้เองว่าทำได้ดีมากน้อยเพียงใด เช่นเดียวกับพนักงานขายที่มักจะรู้ผลสำเร็จของเขาวันต่อวัน แต่ก็มีงานบางอย่างที่วัดได้ยากว่าได้ผลสำเร็จดีเลวเพียงใด เช่นอาชีพครู จะวัดว่าผู้เรียนได้อะไรจากผู้สอนไปบ้างก็ใช้เวลานาน การที่จะรู้ว่าผู้เรียนได้แนวคิดหรือทัศนคติใดติดตัวไป ก็ต้องติดตามวัดเอาจากผู้ที่เรียนสำเร็จไปแล้วและมีการตอบกลับ (Feedback) ให้รู้ด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างแล้วแต่จะนำมาใช้ให้เหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539 : 376) ได้ให้ความเห็นว่าคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีลักษณะ

1. มีความต้องการสำเร็จจะกลัวต่อความล้มเหลว
2. ต้องการแข่งขัน ชอบเสี่ยงแต่ไม่ชอบพนัน
3. พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา
4. มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และมีการป้อนกลับ
5. มีความปรารถนาจะทำงานให้ได้ดีกว่าผู้อื่น
6. พยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

เพราพรรณ เปลี่ยนภู่ (2542 : 325 – 326) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ดังนี้

1. ลักษณะนิสัย เป็นผู้ที่แสดงความกล้าเสี่ยงที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยไม่กลัวผิด ชอบการแข่งขันต่อสู้เพื่อเอาชนะสิ่งต่าง ๆ ต้องการเอาชนะอุปสรรค มีความทะเยอทะยาน มีความเพียรพยายาม มีกำลังใจที่จะเอาชนะความเบื่อหน่ายและความเหนื่อย

2. ลักษณะด้านสังคม มีความต้องการมีชื่อเสียงในสังคม

3. ด้านความต้องการ มีความต้องการความสุขสบายทางกาย ความมั่งคั่งสมบูรณ์และครอบครองสิ่งต่าง ๆ มากกว่าผู้อื่น

4. เป็นผู้ที่ต้องการทำกิจกรรมให้มีมาตรฐานสูงสุด ต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดี (และการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีนั้นเพื่อให้มีมาตรฐานสูงสุด)

5. ทัศนคติเกี่ยวกับความสำเร็จ พยายามทำสิ่งยาก ๆ ให้สำเร็จอย่างดี

6. ความเป็นอิสระ เช่น ต้องการความเป็นอิสระในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว เป็นตัวของตัวเอง ดำเนินการตามการตัดสินใจด้วยตนเอง ต้องการเป็นคนแปลกไปจากคนอื่น หรือมีสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนคนอื่น

7. ความรู้สึกผิด (Guilt) จะรู้สึกไม่สบายใจเนื่องจากสาเหตุเพียง 2 ประการ คือ ทำสิ่งใดไม่ได้ดีอย่างที่ตั้งใจและทำผิด (ถ้าเป็นความรู้สึกผิดด้านอื่นจะพิจารณาว่ามีแรงจูงใจใฝ่สมฤทธิ์ต่ำ)

8. ความต้องการความรู้ อยากได้ความรู้ อยากมีความเข้าใจและสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดี

9. จุดมุ่งหมายในชีวิต เป็นผู้มีความหวัง ต้องการความสำเร็จในชีวิต ต้องการรางวัลยิ่งใหญ่ในอนาคตมากกว่ารางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ได้รับในปัจจุบัน

10. เป็นผู้ที่ให้ความใส่ใจกับความเป็นไปได้ของความสำเร็จในงานที่ทำอยู่ สามารถทำนายเหตุการณ์ได้อย่างเฉียบแหลม

11. เป็นผู้ที่ได้รับความสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว

สมนึก บุญประกอบ (2546 : 41 – 42) ได้สรุปว่า ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ได้แก่

1. ความทะเยอทะยาน ประกอบด้วยพฤติกรรม การตั้งระดับความหวังไว้สูง ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่นโดยพยายามทำงานของตนให้ดี ต้องการให้งานสำเร็จในระดับสูง

2. ความกระตือรือร้น ประกอบด้วยพฤติกรรม ขยันขันแข็ง มีความตั้งใจจริงจังกับงาน มีความอดทน ทำงานที่ได้รับมอบหมายทันที มีความสุขและสนุกกับการทำงาน

3. ความกล้าเสี่ยง ประกอบด้วยพฤติกรรม กล้าได้กล้าเสีย มุ่งความสำเร็จมากกว่าหลีกเลี่ยงความล้มเหลว เลือกทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถ

4. ความรับผิดชอบ ประกอบด้วยพฤติกรรม การปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับของผลงานที่ตนเองทำ เมื่อทราบผลแล้วพยายามแก้ไขผลงานให้ดีขึ้น

5. รู้จักวางแผนงาน ประกอบด้วยพฤติกรรม เลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถ มีแบบแผนในการทำงาน มีจุดประสงค์ในการทำงานที่เด่นชัด

6. ความมีเอกลักษณ์ ประกอบด้วยพฤติกรรม ใช้ความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การริเริ่มทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความคิดของตนเอง

สรุปลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีความทะเยอทะยานสูงคาดหวังการทำงานที่จะประสบความสำเร็จ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความกล้าเสี่ยงกล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบต่อตนเองเชื่อมั่นตนเองที่จะทำงานได้สำเร็จ รู้จักการวางแผนการทำงานมีความละเอียดรอบคอบ ศึกษารายละเอียดของข้อมูลก่อนการตัดสินใจ และมีเอกลักษณ์ของตนเอง ริเริ่มทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความคิดของตัวเอง ใช้ความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

การศึกษาองค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้ นักวิชาการได้ศึกษาและแบ่งลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้แตกต่างกัน จากลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ดังปรากฏในตาราง 1

ตาราง 1 วิเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ลักษณะผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	กิลฟอร์ด	แมคเคลแลนด์	เมห์ราเบียน	เฮอร์เบนส์	ไวเนอร์	ถวิล ธาราโภชน์	พวงเพชร วัชรอยู่	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ	เพราพรรณ เปลี่ยนภู่	สมนึก บุญประกอบ
1. ด้านความทะเยอทะยาน	/	/	/	/	/	/		/	/	/
2. ด้านความกระตือรือร้น	/			/	/		/			/
3. ด้านความกล้าเสี่ยง		/	/	/			/	/	/	/
4. ด้านความรับผิดชอบ		/		/			/	/	/	/
5. ด้านการรู้จักวางแผน		/	/	/			/	/	/	/
6. ด้านความมีเอกลักษณ์		/	/	/	/			/	/	/
7. ด้านความสำเร็จและความล้มเหลว							/			
8. ด้านการครอบครองสิ่งต่าง ๆ									/	
9. ด้านความรู้ความสามารถ									/	

จากตาราง 1 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่มีผลโดยตรงต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ด้านความทะเยอทะยาน 2) ด้านความกระตือรือร้น 3) ด้านความกล้าเสี่ยง 4) ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง 5) ด้านการรู้จักวางแผนงาน และ 6) ด้านความมีเอกลักษณ์ ดังรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านความทะเยอทะยาน (Aspiration)

กิลฟอร์ด (Guilford. 1959 : 437 – 439) กล่าวถึง ลักษณะความทะเยอทะยานเป็นความปรารถนาที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ มีความเพียรพยายามในการทำงานให้เป็นผลสำเร็จ สอดคล้องกับแมคเคลแลนด์ (McClelland. 1961 : 207-256) กล่าวว่า ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ไม่ได้ขยันในทุกเรื่อง แต่มักจะเอาใจใส่ พากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทายความสามารถของตน เป็นงานที่ต้องใช้ความคิด

และจะทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกว่า ได้ทำงานสำคัญสำเร็จลุล่วง สำหรับ เมห์ราเบียน (Mehrabian. 1968 : 493 - 499) ที่ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่าจะเลือกกิจกรรมที่แสดงความสำเร็จหรือเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ มีรู้สึกด้านความต้องการความสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว และกิจกรรมที่เลือกเกี่ยวข้องกับการแข่งขันและฝึกความชำนาญ มองว่าเป็นสิ่งท้าทายและทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับ เฮอร์แมนส์ (Hermans. 1970 : 354 - 355) ได้รวบรวมลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะมีระดับความทะเยอทะยานสูง คาดหวังอย่างมากว่าตนจะประสบความสำเร็จ มีความพยายามที่จะไปสู่สถานะที่ดีขึ้น และต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามทำงานตนเองให้สำเร็จ อดทนทำงานที่ยาก ๆ ได้เป็นเวลานาน สอดคล้องกับ เพราพรรณ เปลี่ยนภู่ (2542 : 325) กล่าวว่า เป็นผู้ต้องการทำกิจกรรมให้มีมาตรฐานสูงสุด ต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดี พยายามทำสิ่งยาก ๆ ให้สำเร็จเป็นอย่างดี ซึ่ง ถวิล ธาราโภชน์ (2532 : 71) ได้ศึกษาและสรุปว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะทำงานด้วยความมานะอดทน เพื่อเอาชนะความล้มเหลว ทำงานมีเป้าหมายที่แน่นอน และตั้งระบบความคาดหวังต่อความสำเร็จของงานไว้สูง ส่วน สุพัตตรา แก้ววิชิต (2548 : 7) กล่าวว่า ความทะเยอทะยาน เป็นลักษณะที่แสดงออกของนักศึกษาที่มีความต้องการจะให้ตนประสบความสำเร็จ โดยการตั้งความคาดหวังทางการเรียนไว้สูง มุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล สอดคล้องกับ สมนึก บุญประกอบ (2546 : 41) ได้สรุปว่า ความทะเยอทะยานประกอบด้วยพฤติกรรมการตั้งความคาดหวังไว้สูง ต้องการเป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามทำงานของตนให้ดี ต้องการให้งานสำเร็จในระดับสูง

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบการศึกษาของ มงคลวัฒน์ ทวีรักษากุล (2548 : 160) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารระดับต้นของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครพบว่า ด้านความทะเยอทะยาน ผู้บริหารระดับต้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความทะเยอทะยานอยู่ในระดับมาก และได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารระดับสูงควรมีการจูงใจพนักงานให้มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นและให้มีผลงานที่ดีขึ้น

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ความทะเยอทะยาน เป็นลักษณะหนึ่งของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ มากมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความทะเยอทะยาน หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่ตั้งความคาดหวังการทำงานให้ประสบ ความสำเร็จในระดับสูง ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่คนทั่วไป มีความมุ่งมั่น อดทนต่อความยากลำบาก ที่จะทำในสิ่งที่ต้องการให้ดีให้บรรลุผลตามมาตรฐานสูงสุด

2. ด้านความกระตือรือร้น (Energetic)

ไวเนอร์ (Weiner. 1972 : 203) กล่าวว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงตั้งใจทำงานดีกว่า อดทนต่อความล้มเหลวได้มากกว่า ชอบเลือกทำงานที่ยากและสลับซับซ้อนมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ สอดคล้องกับ กิลฟอร์ด (Guilford. 1959 : 437 – 439) กล่าวว่าบุคคลมีความอดทนเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จแม้จะลำบากยากเพียงใดก็ตามและ เฮอร์แมนส์ (Hermans. 1970 : 354 - 355) กล่าวว่า บุคคลจะอดทนทำงานที่ยาก ๆ ได้เป็นเวลานานและรู้สึกว่าเวลาเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นได้รวดเร็ว จึงพยายามทำงานของตนให้ดีอยู่เสมอ สอดคล้องกับ พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 56-57) กล่าวว่า ผู้ต้องการความสำเร็จสูง ต้องการรู้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ว่า ตนเองทำได้ผลเพียงไร หรือหากทำได้ไม่ดี ก็ต้องการทราบในทันทีเช่นกัน เพื่อจะได้ปรับปรุงการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่ง เพราพรรณ เปลี่ยนภู่ (2542 : 325) กล่าวว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความต้องการความรู้ อยากได้ความรู้ อยากมีความเข้าใจ และสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดี ต้องการความสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว สอดคล้องกับ สมนึก บุญประกอบ (2546 : 41 – 42) กล่าวว่า ความกระตือรือร้น ประกอบด้วยพฤติกรรม ขยันขันแข็ง มีความตั้งใจจริงจังกับงาน มีความอดทนทำงานที่ได้รับมอบหมายทันที มีความสุขและสนุกกับการทำงานและ ถวิล ธาราโภชน์ (2532 : 71) ได้กล่าวถึงการศึกษาและสรุปเปรียบเทียบของนักจิตวิทยาเกี่ยวกับบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะทำงานด้วยความมานะอดทน เพื่อเอาชนะความล้มเหลว ซึ่ง สุพจน์ สินสุวงศ์วัฒน์ (2527 : 6) ได้สรุปไว้ว่า ความกระตือรือร้น เป็นพฤติกรรมของนิสัยบุคคลที่เต็มใจ เอาใจใส่และตั้งใจจริงในการทำงาน อาสาทำงานที่ตนถนัด ทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย มีความขยันขันแข็งในงานที่ต้องใช้ความคิด อดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขัดขวาง สนุกสนานในการทำงานและสามารถทำงานให้สำเร็จในระยะเวลาอันสั้น

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบการศึกษาของ ปรียาภรณ์ เพ็ญสุขใจ (2542 : 38) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทางการเรียน กรณีศึกษาจากนักศึกษาปริญญาตรี หลักสูตรภาคพิเศษ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า ด้านความกระตือรือร้นทางการเรียน อยู่ในระดับปานกลาง และได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น การแสดงความคิดเห็น การค้นคว้าและทดลองด้วยตนเอง ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้เรียนจะได้มีโอกาสรู้ความสามารถของตนเอง รู้จักวิธีการเรียนรู้ คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีนิสัยแสวงหาความรู้ตลอดเวลา

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ความกระตือรือร้น เป็นลักษณะหนึ่งของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ มากมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความกระตือรือร้นหมายถึง การแสดงออกของบุคคล ที่ตั้งใจทำงาน ขยันขันแข็ง จริงจัง ไม่ย่อท้อ

ต่ออุปสรรคที่ขวางกั้น ทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย สนุกและมีความสุขกับการทำงาน สามารถทำงานให้สำเร็จได้ในเวลาที่กำหนด

3. ด้านความกล้าเสี่ยง (Moderate risk-taking)

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1961 : 207-256) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของนักธุรกิจหรือผู้ประกอบการที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ต้องมีลักษณะกล้าเสี่ยงพอสมควร (Moderate risk – taking) มีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะไม่พอใจถ้าต้องทำสิ่งที่ง่าย ๆ ซึ่งไม่ต้องใช้ความสามารถ มักจะเลือกทำสิ่งที่ยาก เหมาะกับความสามารถของตน และการทำสิ่งที่ยากได้สำเร็จนั้นจะทำให้ตนเองพอใจ ส่วนผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำมักไม่กล้าเสี่ยง เพราะกลัวไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่กล้าเสี่ยงจนเกินไปทั้ง ๆ ที่รู้ว่าไม่ประสบความสำเร็จ เพราะคิดที่จะหวังพึ่งโชคชะตาให้ช่วยเหลือ ส่วน เมห์ราเบียน (Mehrabian. 1968 : 493 - 499) ได้ใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) และแยกองค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่า ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงต้องการความสำเร็จมากกว่าหลีกเลี่ยงความล้มเหลว เลือกเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม มีระดับความคาดหวังตรงกับสภาพความเป็นจริง เลือกทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถ สอดคล้องกับ เฮอร์แมนส์ (Hermans. 1970 : 354 - 355) กล่าวว่าผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะคำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคตมาก พยายามที่จะไปสู่สถานะที่ดีขึ้น มีความคาดหวังว่าตนเองจะประสบความสำเร็จ สำหรับ พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 56-57) กล่าวว่า คนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะต้องการภาวะที่มีการเสี่ยงพอควร ภาวะที่เป็นการท้าทายซึ่งไม่ได้หมายถึงการขึ้นอยู่กับโชคชะตา ถ้างานที่ทำนั้นเป็นงานง่ายเกินไปก็จะไม่เป็นที่ท้าทายและไม่เป็นที่สนใจนักเช่นกัน ฉะนั้นภาวะของงานจะต้องมีทั้งการท้าทายและ มีเป้าหมายที่สำเร็จได้พอ ๆ กันจึงจะดี คือไม่ง่ายเกินไปหรือยากจนทำไม่สำเร็จ ซึ่งประการหลังนี้อาจทำให้คนเบื่อหรือท้อถอยได้ ซึ่งสอดคล้องกับเพราพรรณ เปลี่ยนภู่ (2542 : 325) กล่าวว่า จะเป็นผู้ที่แสดงความกล้าเสี่ยงที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยไม่กลัวผิด ชอบการแข่งขันต่อสู้เพื่อเอาชนะสิ่งต่าง ๆ ต้องการเอาชนะอุปสรรคเพียรพยายาม มีกำลังใจที่จะเอาชนะความเบื่อหน่ายและความเหนื่อย

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบการศึกษาของ เลิศศิลป์ รัตนมุสิก (2538 : 64) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 พบว่า ด้านความกล้าเสี่ยง อยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนให้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงาน จะมอบเป็นฝ่ายงานให้ เช่น ฝ่ายวิชาการ หรืองานบุคลากร เป็นต้น จึงทำให้จะต้องมีการตัดสินใจ สั่งการหรือแก้ปัญหาอยู่เสมอ แต่อย่างไรก็ตาม ความกล้าเสี่ยงในที่นี้ควรจะต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะสมโดยอาศัยข้อมูลและเหตุผลประกอบการตัดสินใจทุกครั้งและได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารควรมีการจัดเก็บ

ข้อมูลของบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลที่จะช่วยเสริมให้ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความกล้าเสี่ยง เป็นลักษณะหนึ่งของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ มากมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความกล้าเสี่ยง หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่มุ่งทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนไม่ใช่ขึ้นอยู่กับโชคชะตา เลือกงานที่มีความเหมาะสมกับความสามารถ กล้าเสี่ยง มีการตัดสินใจสั่งการที่เด็ดขาด มุ่งให้งานเกิดความสำเร็จของงานมากกว่าเพื่อไม่ให้เกิดความล้มเหลว

4. ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง (Individual responsibility)

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1961 : 207-256) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง พบว่าความรับผิดชอบต่อตนเอง (Individual responsibility) ซึ่งโดยมากคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะพยายามทำงานให้สำเร็จ เพื่อความพึงพอใจของตนเอง ไม่ได้หวังให้คนอื่นยกย่อง ต้องการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบ่งการหรือออกคำสั่ง จะติดตามผลการกระทำหรือการตัดสินใจของตน ไม่ใช่การคาดคะเนเอาเอง เมื่อทราบผลแล้วก็พยายามทำให้ดีกว่าเดิม ซึ่งเฮอร์แมนส์ (Hermans. 1970 : 354 - 355) ได้รวบรวมลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะอดทนทำงานที่ยาก ๆ ได้เป็นเวลานาน เมื่องานที่กำลังทำอยู่ถูกขัดจังหวะหรือรบกวน ก็สามารถทำงานนั้นต่อจนสำเร็จ พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 56-57) กล่าวว่า คนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะต้องการความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่มีต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ต้องการทราบเหตุผลที่ไม่ใช่การแก้ตัว เรียนรู้ที่จะต้องเผชิญกับข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา และไม่จำเป็นต้องไปย้ำเรื่องที่เป็นความผิดกับบุคคลชนิดนี้ ชอบเหตุการณ์ที่ได้ใช้ความรับผิดชอบตัวเองอย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับ เพราพรรณ เปลี่ยนภู่ (2542 : 325) กล่าวว่า บุคคลเมื่อมีความรู้สึกผิดจะรู้สึกไม่สบายใจ เนื่องจากสาเหตุเพียง 2 ประการ คือ ทำสิ่งใดไม่ได้ดีอย่างที่ตั้งใจและทำผิด ส่วน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539 : 376) ได้ให้ความเห็นว่าคนที่ต้องการความสำเร็จจะมีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงและมีการป้อนกลับ มีความปรารถนาจะทำงานให้ได้ดีกว่าผู้อื่น มาริสา รัฐปัตย์ (2532 : 9) สรุปว่า ความรับผิดชอบต่อตนเอง เป็นพฤติกรรมถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่มีการรักษาสิทธิหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัด มีความผูกพันกับงานที่ได้รับมอบหมาย กล้ารับผิดชอบในผลงานของตนและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นเสมอ ทำงานให้เสร็จตามความพึงพอใจของตนเอง แม้จะถูกรบกวนในขณะทำงาน ก็จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบการศึกษาของ อติพร นฤนาทชีวิน (2547 : 66) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบที่มีต่อพฤติกรรมการเรียนดนตรีของวัยรุ่นที่เรียนดนตรีในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า วัยรุ่นที่เรียนดนตรีที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีพฤติกรรม

การเรียนดนตรีดีกว่าวัยรุ่นที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ผลของการวิจัยยังพบว่า วัยรุ่นที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ กระตือรือร้นและสนุกกับงานที่ทำ มีความมานะอดทน

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความรับผิดชอบต่อตนเองเป็นลักษณะหนึ่งของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ มากมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึงการแสดงออกของบุคคลที่มีความผูกพันกับการทำงาน มีความรับผิดชอบในผลงาน ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ค้นหาวิธีที่ดีที่สุดมาใช้ในการแก้ปัญหาการทำงาน ต้องการทำงานให้ดีกว่าผู้อื่น เชื่อมั่นในตนเองทำงานได้สำเร็จแม้จะถูกรบกวนในขณะทำงาน

5. ด้านการรู้จักวางแผน (Planning)

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1961 : 207-256) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipation of future possibilities) เป็นผู้ที่มีแผนระยะยาว (Long – range planning) เพราะเล็งเหตุการณ์ไกลกว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ มีทักษะในการจัดระบบงาน (Organization skill) สำหรับข้อนี้ไม่มีหลักฐานการค้นคว้าเพียงพอ แต่เป็นลักษณะที่จะทำให้มีสมรรถภาพในการจัดระบบงานได้ดีขึ้น เฮอร์แมนส์ (Hermans. 1970 : 354 - 355) ได้รวบรวมลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะรู้สึกว่าเวลาเป็นสิ่งไม่หยุดนิ่งและสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นรวดเร็ว จึงต้องคำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคต และเลือกทำงานกับผู้ที่มีความสามารถมากเป็นอันดับแรก เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่ง เมห์ราเบียน (1968 : 493 - 499) กล่าวว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเลือกกิจกรรมที่แสดงความสำเร็จหรือเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ มีเป้าหมายมีโอกาสเป็นไปได้เพื่อกระตุ้นให้ตนเองเกิดความพยายาม มองการณ์ไกล คำนึงถึงผลที่จะได้รับในระยะยาว เชื่อว่าจะต้องดีกว่าที่ผ่านมา แม้จะเผชิญกับอุปสรรคก็ยินดีที่จะรอแล้วได้ความสำเร็จของงาน สอดคล้องกับ เกษมสันต์ อินพรม (2549 : 4) ที่กล่าวถึงการรู้จักวางแผนว่า เป็นพฤติกรรมของนักเรียนที่แสดงออกถึงการมีระบบแบบแผนในการเรียน มีจุดประสงค์ที่เด่นชัด มองเห็นลู่ทางในการเรียนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เห็นการณ์ไกล ทำงานอย่างประณีตและเป็นระเบียบ มีความรอบคอบและศึกษารายละเอียดของข้อมูลก่อนตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นต่อความก้าวหน้า

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบการศึกษาของ มงคลวัฒน์ ทวีรักษากุล (2548 : 160) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารระดับต้นของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครพบว่า ด้านการรู้จักวางแผนงาน ผู้บริหารมีการวางแผนในการทำงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งควรสนับสนุนให้มีการวางแผนในการทำงานก่อนเสมอไป

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การรู้จักวางแผน เป็นลักษณะหนึ่งของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ มากมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การรู้จักวางแผน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีระบบแบบแผนในการทำงาน มีจุดประสงค์ในการทำงานที่เด่นชัด มองเห็นแนวทางในการทำงานอย่างเป็นระบบ ทำงานประณีตและเป็นระเบียบ มีความละเอียดรอบคอบ ศึกษารายละเอียดของข้อมูลก่อนตัดสินใจและเลือกทำงานกับผู้มีความสามารถก่อนเป็นอันดับแรก

6. ด้านความมีเอกลักษณ์ (Unique of characteristic)

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1961 : 207-256) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงพบว่ามีพลังความสามารถ (Energetic) หรือความขยันขันแข็งในการทำสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไม่ได้ขยันในทุกเรื่อง แต่มักจะเอาใจใส่พากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทายความสามารถของตน เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดและจะทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกได้ว่าได้ทำงานสำคัญสำเร็จลุล่วงไป ส่วน เมห์ราเบียน (Mehrabian. 1968. 493 - 499) ได้ใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) แยกองค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่าผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความเป็นอิสระของตัวเองมาก ชอบที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จโดยตนเองมากกว่าร่วมกันทำหลายๆ คน สอดคล้องกับ ไวเนอร์ (Weiner. 1972 : 203) ได้สรุปลักษณะเด่นของผู้ที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูง ชอบริเริ่มกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความคิดของตนเองมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ซึ่ง เฮอร์แมนส์ (Hermans. 1970 : 354 - 355) กล่าวว่า คนที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความพยายามที่จะไปสู่สถานภาพที่ดีขึ้นกว่าเดิม สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 376) กล่าวว่าคนที่ต้องการความสำเร็จ จะปรารถนาทำงานให้ดีกว่าผู้อื่น พยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด สอดคล้องกับ เพราพรรณ เปลี่ยนภู่ (2542 : 325-326) ที่กล่าวว่า ต้องการความเป็นอิสระในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นตัวของตัวเอง ดำเนินการตามการตัดสินใจของตนเอง ต้องการเป็นคนที่แปลกไปจากคนอื่นหรือมีสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนคนอื่น มีจุดมุ่งหมายในชีวิต มีความหวัง ต้องการความสำเร็จในชีวิตต้องการรางวัลยิ่งใหญ่ในอนาคตมากกว่ารางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ ในปัจจุบัน ซึ่ง สมนึก บุญประกอบ (2546 : 41) ได้สรุปว่า ความมีเอกลักษณ์ของผู้มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีพฤติกรรมใช้ความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การริเริ่มทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความคิดของตนเอง

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบการศึกษาของ สุพัตตรา แก้ววิชิต (2548 : 94) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ด้านความมีเอกลักษณ์ อยู่ในระดับปานกลาง และมีข้อเสนอแนะว่า อาจารย์ควรสอนให้นักศึกษา คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีนิสัยแสวงหาความรู้ตลอดเวลา รู้จักพิจารณา

หรือศึกษาตนเองว่ามีจุดเด่น หรือความสามารถพิเศษอะไรบ้าง เพื่อให้นักศึกษาได้ค้นพบตัวตนที่แท้จริง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ความมีเอกลักษณ์ เป็นลักษณะหนึ่งของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ มากมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความมีเอกลักษณ์ หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เป็นตัวของตัวเองสูง ไม่เลียนแบบคนอื่น ริเริ่มทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความคิดของตัวเอง สนใจเหตุการณ์หรือสิ่งใหม่ๆ มีอิสระในการทำงานและพฤติกรรม ใช้ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่ซ้ำแบบใครในการแก้ปัญหา

2. แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ (Organizational climate) เป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมหลาย ๆ ด้านของผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ ซึ่งสามารถใช้ศึกษาถึงผลกระทบทางด้านพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การได้เป็นอย่างดี สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter. 1979 : 364) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การ วิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งจะไม่ถูกต้องสมบูรณ์ หากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ (Internal environment) ซึ่งเรียกว่าบรรยากาศองค์การ ที่มีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคน ซึ่ง บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 420) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ นอกจากจะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การแล้ว ยังเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดีและความพึงพอใจที่จะอยู่กับองค์การของสมาชิกด้วย ดังนั้น หากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่นคือบรรยากาศองค์การ

ดังนั้น หากสถานศึกษามีบรรยากาศที่ดีแล้ว จะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีทัศนคติมีพฤติกรรมการบริหาร และการบังคับบัญชาที่ดี และหากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างบรรยากาศองค์การสถานศึกษาตลอดจนจัดสภาพแวดล้อมได้ดี จะช่วยจูงใจให้บุคลากรในองค์การมีขวัญกำลังใจ พอใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ ได้งานที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์การ

2.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

ได้มีผู้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ (Organizational climate) ไว้มากมาย ดังนี้

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer. 1968 : 1) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การ

สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter. 1979 : 101) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล และเป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งเป็นผลิตผลขององค์การ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพวกเขา

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 667) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของลักษณะต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การและคุณลักษณะดังกล่าวนั้นจะต้องประกอบด้วย การบรรยายถึงสภาพขององค์การ ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง มีระยะเวลา และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

ดูเบรน (DuBrin. 1984 : 405) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีผลมาจากพฤติกรรมของสมาชิกและนโยบายขององค์การ เป็นสิ่งที่รับรู้โดยสมาชิกในองค์การ เป็นพื้นฐานในการอธิบายสภาพการณ์ต่างๆ และเป็นแหล่งที่จะกดดันพฤติกรรมต่าง ๆ ของคน

กิบสัน (Gibson. 1991 : 744) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานผู้ทำงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้ สามารถรับรู้ได้ทั้งโดยทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งบรรยากาศองค์การยังจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน

นิภา แก้วศรีงาม (2532 : 192) ได้ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การ หรือในบางแห่งเรียกว่า บุคลิกภาพในองค์การ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นมาเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในองค์การและสภาพแวดล้อม ของงานที่บุคคลในองค์การรับรู้ในสภาพนั้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม การรับรู้อันเกิดจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้ จะเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานออกมา

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 278) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การไว้ว่า หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับการทำงาน หรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ

สมยศ นาวีการ (2544 : 192) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ คือกลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและบรรยากาศเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน

ศิริลักษณ์ กุลลวะนิธีวัฒน์ (2545 : 43) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ความรู้สึก หรือความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะขององค์การในแง่ต่าง ๆ ที่แวดล้อมอยู่รอบ ๆ ตัวของผู้ปฏิบัติซึ่งเป็นลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละองค์การ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่จะทำให้ปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้นสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ (Organizational climate) หมายถึง คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ มีลักษณะเฉพาะแต่ละองค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม มีอิทธิพลให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ความรู้สึกต่อองค์การและมีผลต่อระดับการทำงานของสมาชิกในองค์การ

2.2 ทฤษฎีบรรยากาศองค์การ

เรื่องบรรยากาศองค์การนั้น สมยศ นาวีการ (2544 : 193) กล่าวว่ามีการศึกษาครั้งแรกในปี ค.ศ. 1930 โดย ลีวิน ศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาล พยายามเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของบุคคลและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน โดยใช้แบบจำลอง ได้คือ

B = f (P, E)

B = พฤติกรรมของคน

P = บุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล

E = สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การ

จากตัวแบบนี้เอง ลีวิน ได้ชี้ให้เห็นว่า B (Behavior) เป็นพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นจะได้รับ P (Personality) คืออิทธิพลจากบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นั้นส่วนหนึ่ง และ E (Envioonment) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การนั้น ซึ่งต่อมาแนวคิดนี้ขยายกว้างขวางออกไป มีการใช้คำเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการศึกษาหรือลักษณะขององค์การนั้น นอกจากนี้ยังได้มีนักวิชาการศึกษาและกล่าวไว้แตกต่างกันดังนี้

ลิเคิร์ท (Likert. 1961 : 223-236) ได้วิเคราะห์บรรยากาศองค์การ จากระบบองค์การ (System of organization) สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 แบบ คือ

1. แบบเผด็จการ (Exploitive authoritarian) องค์การแบบนี้ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานน้อยมาก มีการจูงใจในการทำงานโดยการบังคับเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกรงกลัว การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว คือ จากผู้บริหารไปยังผู้ร่วมงาน การตัดสินใจต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุด

2. แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent authoritarian) องค์การแบบนี้ผู้บริหารแสดงท่าทีไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานด้วยวิธีการให้รางวัลบ้าง ยอม

ให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้าง ผู้บริหารทำเสมือนว่าขอความคิดเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน แต่ในความเป็นจริงแล้ว นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อนุญาตให้ผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง โดยต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารวางไว้

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative) องค์การแบบนี้ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ให้ความไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมาก มีการขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากผู้ร่วมงานเพื่อกำหนดแนวทางหรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ มีการจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลมาก การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางอย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารวางนโยบายขององค์การไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน แต่การตัดสินใจที่สำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

4. แบบมีส่วนร่วม (Participative group) เป็นองค์การแบบที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมากในเกือบทุก ๆ เรื่อง ผู้บริหารนำเอาข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ มีการจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการสื่อสารแบบไป-กลับ ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บริหารและในระหว่างผู้ร่วมงานกันเองอีกด้วย

ฮอลพิน (Halpin. 1966 : 174-181) ได้ศึกษาบรรยากาศเกี่ยวกับพฤติกรรมของครูและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แล้วนำมาจัดบรรยากาศองค์การ ออกเป็น 6 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิดหรือบรรยากาศแบบแจ่มใส (Open climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกพอใจ มีขวัญสูงร่วมกันทำงานดี มีการขัดแย้งน้อยมาก สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์แบบเพื่อน ได้ทำงานตามที่ตนพอใจ และได้รับการจูงใจจากผู้บริหารให้เอาชนะปัญหาและความคับข้องใจได้ ผู้บริหารมีความสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมให้สมาชิกได้เห็นประจักษ์

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous climate) บรรยากาศแบบนี้เกือบจะเป็นอิสระเพราะผู้บริหารให้สมาชิกทำงานกับกลุ่มที่พึงพอใจ โดยถือความพึงพอใจเป็นหลัก สมาชิกทุกคนทำงานร่วมกันด้วยดีงานขององค์การได้รับผลสำเร็จ แต่ผู้บริหารจะกำหนดวิธีการและกฎข้อบังคับให้กับสมาชิก มาตรการต่าง ๆ ที่สมาชิกและผู้บริหารตั้งขึ้นนั้น ทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับซึ่งกันและกัน ขวัญกำลังใจของสมาชิกสูงแต่ไม่สูงกว่า บรรยากาศแบบเปิด พฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารมีท่าทางไม่ค่อนข้างเป็นกันเอง กระตุ้นเตือนองค์กรโดยทำงานหนักเป็นตัวอย่าง มีการยืดหยุ่น ในการบังคับบัญชา

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled climate) บรรยากาศแบบที่ทุกคนต้องทำงานหนักมีเวลาน้อยในการสร้างความสัมพันธ์กัน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้บริหารไม่มีการติดต่อเป็นส่วนตัว สังคมจึงแยกจากกัน ผู้บริหารเป็นผู้บงการและชี้นิ้ว ไม่มีการยืดหยุ่นในองค์การ งานทุกอย่าง

ต้องทำตามแนวทางผู้บริหาร วิถีทางและจุดมุ่งหมายขององค์การ ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดและตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีต่อสมาชิกอยู่ในระดับต่ำ

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar climate) บรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารและสมาชิกมีท่าทางการเป็นเพื่อนที่เด่นชัด สมาชิกทำงานประสานกันมีสัมฤทธิ์ผลในการทำงานเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้เพราะผู้บริหารควบคุมการทำงานน้อยเกินไป สมาชิกอยู่ด้วยกันแบบคนในครอบครัว ขวัญหรือความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับกลาง ผู้บริหารไม่เน้นผลงานเท่ากับเน้นเรื่องความเป็นกันเอง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจึงเน้นด้านคนมาก ไม่บริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน

5. บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (Paternal climate) บรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารไม่มีประสิทธิภาพในการควบคุมและกระตุ้นให้สมาชิกทำงานได้ แต่มุ่งสนับสนุนความพึงพอใจของสมาชิก สมาชิกจะแบ่งแยกออกเป็นฝ่าย ๆ ขาดการประสานงานที่ดี สมาชิกไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเพื่อน และจะผลักภาระต่าง ๆ ให้ผู้บริหารทำแต่ผู้เดียว ผู้บริหารทำตัวเสมือนใกล้ชิดสมาชิก แต่แท้จริงที่เข้าใกล้ชิดเพื่อต้องการตรวจ ตักเตือน และบอกให้สมาชิกทำสิ่งต่าง ๆ เท่านั้น ผู้บริหารเน้นผลงาน และทำตนเหมือนผู้รู้ดีไปทุกอย่าง ผู้บริหารแบบนี้บกพร่องในเรื่องของการจูงใจ ขาดอุดมคติ และไม่ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีของสมาชิก

6. บรรยากาศแบบปิดหรือบรรยากาศแบบซึมเซา (Closed climate) บรรยากาศแบบนี้สมาชิกในองค์การมีความพึงพอใจในผลของงานเพียงเล็กน้อย ผู้บริหารขาดประสิทธิภาพในการชี้ทางในการทำงานให้แก่สมาชิกและละเลยสวัสดิภาพของสมาชิก การทำงานไม่ประสานกัน สัมฤทธิ์ผลของกลุ่มต่ำ ผู้บริหารไม่จัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในการทำงาน อัตราการลาออกของบุคลากรสูง ผู้บริหารไม่มีความจริงใจ ไม่ใช้ภาวะผู้นำอย่างเพียงพอ

ฮอลพินได้ให้ความเห็นว่า บรรยากาศที่พึงปะสงค์มากที่สุดคือบรรยากาศแบบเปิด เรียงลำดับไปจนต่ำสุด คือบรรยากาศแบบปิด ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์มากที่สุด

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer. 1968 : 189-190) ได้เสนอรูปแบบของบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศการใช้อำนาจ (Authoritarian climate) ซึ่งมีลักษณะ อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานต้องทำตามกฎ ระเบียบและมาตรฐานงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและความพอใจในระดับต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิตในการทำงานลดลง

2. บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง (Affiliative climate) โดยผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน บรรยากาศแบบนี้จะทำให้เกิดความพึงพอใจ

ในงานสูงบุคคลในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน แต่ความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทำงานอยู่ในระดับต่ำ

3. บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน (Achievement oriented climate) เน้นเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ผลผลิตและความพึงพอใจในงาน ตลอดจนระดับความต้องการทำให้งานสำเร็จสูง และผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee center climate) มีลักษณะสำคัญคือ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ซึ่งบรรยากาศแบบนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์การ

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 420-421) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การไว้เป็น 4 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Power oriented climate) มีโครงสร้างทางอำนาจที่เด่นชัดและมีการใช้อำนาจในการตัดสินในองค์การ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ ลักษณะคนในองค์การจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและแข่งขันกับผู้ร่วมงาน ในส่วนของความสัมพันธ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเอาใจผู้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้าในสมาชิก

2. บรรยากาศที่เน้นการทำงานตามบทบาท (Role oriented climate) จะเน้นกฎระเบียบขององค์การและความสมเหตุสมผล การแข่งขันและความขัดแย้งจะอยู่ในกฎ ระเบียบ วิธีการดำเนินการองค์การในลักษณะนี้ จะเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ

3. บรรยากาศเน้นการทำงาน (Task oriented climate) เน้นเป้าหมายการทำงานเป็นสำคัญ การใช้อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่ก็เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กฎ ระเบียบ อาจไม่ใช่สิ่งสำคัญและไม่จำเป็นต้องมีถ้าไม่ช่วยให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4. บรรยากาศที่เน้นความสำคัญของคน (People oriented climate) องค์การแบบนี้เป็นองค์การที่สนองตอบต่อความต้องการของบุคคลซึ่งคำนึงถึงความพอใจและการคาดหวังว่า สมาชิกจะไม่ทำในสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของสมาชิกเอง

เรดดิน (Reddin. 1988 : 66 – 79) เสนอว่า บรรยากาศองค์การมี 2 มิติ คือ มุ่งงาน (Task orientation – TO) และมุ่งสัมพันธ์ (Relationship orientation – RO) ทำให้แบ่งบรรยากาศองค์การได้ 4 แบบ คือ

1. แบบเน้นระบบ (System climate) บรรยากาศองค์การแบบนี้ เป็นการทำงานตามคู่มือ (Procedural style) การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามช่องทางของตำแหน่ง เน้นลายลักษณ์อักษรมากกว่า

วาจา ซึ่งเหมาะกับหน่วยงานที่ทำงานด้านบริการ การเงิน สถิติ บางหน่วยงานของรัฐ และในแผนกที่มีการควบคุมโดยหัวหน้าแผนก

2. แบบเน้นคน (People climate) บรรยากาศองค์การแบบนี้ มีความตระหนักในความเป็นเอกัตบุคคล มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ผู้บริหารเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก บุคลากรปฏิบัติงานอย่างราบรื่น เหมาะกับการบริหารบุคลากรในวิชาชีพ

3. แบบเน้นทีม (Team climate) บรรยากาศองค์การแบบนี้เป็นการบริหารงานโดยเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารมีหลายทาง บุคลากรมีความเต็มใจในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อเกิดการขัดแย้งมีแนวโน้มหาสาเหตุและร่วมกันแก้ไข บรรยากาศแบบนี้เหมาะที่สุดกับหน่วยงานที่เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์สูง แต่เหมาะสมน้อยกับงานที่มีการใช้เทคโนโลยีและมีงานประจำมาก

4. แบบเน้นผลผลิต (Production climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่มีการควบคุมการทำงานตามกระบวนการ พนักงานเรียนรู้ว่าผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารเชื่อว่า รางวัลมีอิทธิพลต่อพนักงาน และการลงโทษเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน เน้นการใช้อำนาจ พนักงานมักได้รับข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง บรรยากาศแบบนี้จึงทำให้พนักงานไม่สร้างงาน เหมาะกับงานชนิดที่ต้องการผลผลิต เช่น การขายซึ่งจำเป็นต้องมีการสั่งการ

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การนั้นจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการเน้นอำนาจ เน้นความสัมพันธ์ของคน เน้นความสำเร็จของผู้บริหารทั้งสิ้น

2.3 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ (Organizational climate) เป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมหลาย ๆ ด้านของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในองค์การ ซึ่งสามารถใช้ศึกษาถึงผลกระทบทางด้านพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การได้เป็นอย่างดี

สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter. 1979 : 364) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การ วิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งจะไม่ถูกต้องสมบูรณ์ หากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ (Internal environment) ซึ่งเรียกว่าบรรยากาศองค์การ ที่มีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคน

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 420) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การนอกจากจะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การแล้ว ยังเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดีและความพึงพอใจที่จะอยู่กับองค์การของบุคคลด้วย ดังนั้น หากต้องการ

ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์การ

นิภา แก้วศรีงาม (2532 : 204) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การที่ดี จะส่งผลให้บุคคลมีการทำงานดียิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีเหมาะแก่การทำงาน ได้แก่ การมีบังคับบัญชาที่ดี การที่สมาชิกในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี รวมทั้งการที่องค์การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม และทางจิตใจที่ดี เพียงพอที่จะสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีได้

ชัยณรงค์ แก้วอยู่ (2541 : 13) ได้สรุปว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ผู้บริหาร รวมทั้งบุคลากรอื่น ๆ ในแต่ละองค์การนั้น ๆ ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของบุคคลในองค์การส่วนหนึ่งมีอิทธิพลมาจากบรรยากาศองค์การ ซึ่งหากต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงหรือพัฒนาองคืการแล้วสิ่งที่จะต้องนำไปร่วมพิจารณาสำหรับการตัดสินใจด้วยเสมอ คือ บรรยากาศองค์การ

วรนุช ทองไพบูลย์ (2543 : 13) ได้ให้ความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่า มีความสัมพันธ์กับทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานพอใจในบรรยากาศของหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่แล้ว เขาก็จะรู้สึกพอใจที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มความสามารถ จนทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด

ดังนั้นสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในองค์การองค์การที่มีบรรยากาศตลอดจนจัดสภาพแวดล้อมได้ดีจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติมีพฤติกรรม การบริหาร และการบังคับบัญชาที่ดี บุคลากรในองค์การมีขวัญ กำลังใจ พอใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถได้งานที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์การ

2.4 องค์ประกอบหรือปัจจัยบรรยากาศองค์การ

การศึกษาแบบของบรรยากาศองค์การเป็นการศึกษาที่มองภาพรวมอย่างกว้าง ๆ แสดงให้เห็นถึงการศึกษาค้นคว้าและวิจัยมากขึ้น องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ซึ่งนักวิชาการเรียกกันว่า “มิติของบรรยากาศองค์การ” (Dimension of organization climate) มาใช้เป็นแนวทางในการวัดลักษณะของบรรยากาศองค์การ ซึ่งก็คือ ได้มีผู้ให้คำอธิบายหรือคำจำกัดความไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ฟอร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (Forehand & Gilmer. 1964 : 632) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่กำหนดบรรยากาศองค์การไว้ 5 มิติ ดังนี้

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Size and structure) โครงสร้างองค์การมีความเกี่ยวพันกับขนาดขององค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงานมาก ซึ่งช่องว่างดังกล่าวก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยา ในลักษณะที่ว่า พนักงานที่อยู่ห่างไกลจากจุด

ตัดสินใจจะคิดว่าตนเองมีความสำคัญน้อย ช่องว่างดังกล่าวก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการ ไม่คำนึงถึงตัวบุคคล

2. ลักษณะผู้นำในองค์การ (Leadership pattern) รูปแบบการบริหารพนักงานของผู้นำเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศองค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการผลิตและความพึงพอใจของพนักงาน

3. เป้าหมาย (Goal direction) องค์การแต่ละองค์การย่อมมีเป้าหมายแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นผลมาจากการแยกประเภทขององค์การ เช่นองค์การธุรกิจ และองค์การที่ให้บริการ

4. ความซับซ้อนของระบบ (System copmpiesxity) ความซับซ้อนของระบบที่แต่ละองค์การนำมาใช้จะแตกต่างกัน ซึ่งความซับซ้อนอาจจะเป็นเรื่องของจำนวนและลักษณะความเกี่ยวข้องระหว่างกันของส่วนต่าง ๆ ของระบบ ซึ่งรูปแบบของของการเกี่ยวข้องจะแตกต่างกันไปตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี

5. เครือข่ายของการติดต่อ (Communication network) เครือข่ายการติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะแสดงให้เห็นสถานภาพการจัดระเบียบ อำนาจ หน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากบนสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบนหรือตามแนวนอนภายในองค์การนั้น

ฮอลพิน (Halpin. 1966 : 150 -151) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การแล้วสรุปว่า บรรยากาศองค์การประกอบขึ้นจากพฤติกรรมของบุคลากรรวมกับพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยแยกพฤติกรรมของบุคลากรและพฤติกรรมผู้บริหาร คือ

1. พฤติกรรมของบุคลากร (Subordinate’s behavior) มี 4 มิติ คือ

1.1 ขาดความสามัคคี (Disengagemant) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีพฤติกรรมของคณะบุคลากรด้วยกันว่า ปฏิบัติงานในหน้าที่ในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดความสามัคคี ไม่มีการประสานงานและร่วมมือกันทำงานโดยไม่คำนึงถึงความสำคัญและประโยชน์ของการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

1.2 อุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัว ผู้บริหารใช้งานมากจนเกินไปจนเกิดความอึดอัดใจ ที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ผู้บริหารสร้างขึ้น ซึ่งเห็นว่าไม่จำเป็นและก่อความยุ่งยากอีกทั้งเป็นอุปสรรคขัดขวางให้การดำเนินงานล่าช้า

1.3 ขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกที่บุคลากรได้รับรู้ถึงการทำงานที่มีขวัญและกำลังใจดี มีความรักในหมู่คณะ ทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในด้านส่วนตัวและภาระงานต่างๆ ในองค์การ

1.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรถึงความสนิทสนมกันปฏิบัติงานด้วยความสนุกสนาน มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

2. พฤติกรรมของผู้บริหาร (Administrator's behavior) มี 4 มิติ คือ

2.1 ความห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของพฤติกรรมของผู้บริหารที่บริหารงานอย่างเป็นทางการหรือโดยหน้าที่ บริหารโดยคำนึงถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรมีน้อย

2.2 การมุ่งผลงาน (Production emphasis) หมายถึง ความรู้สึกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะคำนึงถึงผลงานมาก ดูแลและควบคุม สั่งการและให้คำแนะนำเพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมายอย่างใกล้ชิด บุคลากรทำงานหนักต้องปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด

2.3 การเป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามกระตุ้นหรือจูงใจบุคลากรโดยวิธีการของผู้บริหาร ให้ความช่วยเหลือให้ข้อเสนอแนะ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างดีที่สุดเพื่อเป็นตัวอย่างให้บุคลากรปฏิบัติตาม

2.4 การให้ความเอาใจใส่ (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความเมตตากรุณา ให้ความช่วยเหลือทั้งที่ทำงานและกิจส่วนตัว เห็นอกเห็นใจในความเป็นอยู่และดูแลสวัสดิการต่าง ๆ

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer. 1968 : 81-82) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 9 มิติ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์การ (Organizational structure) เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะโครงสร้างองค์การ เช่น ความชัดเจนของการแบ่งงาน ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การต่อการปฏิบัติงานและระเบียบต่าง ๆ ที่องค์การออกมาว่า เป็นอุปสรรคทำให้งานล่าช้าหรือไม่

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการรับรู้ต่อความรู้สึกรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์การ ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงานและความท้าทายของงาน

3. ความอบอุ่น (Warmth) เป็นการรับรู้เรื่องความอบอุ่นในองค์การ เช่น ความรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่ดี และได้รับความชอบพอจากเพื่อนร่วมงาน

4. การสนับสนุน (Support) การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา จะช่วยลดความวิตกกังวล ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้

5. มิติการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and punishment) เป็นการรับรู้การให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ บรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับการให้รางวัลแทนการลงโทษย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ ลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของเขาได้ การให้รางวัลแสดงให้เห็นว่า มีการยอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมที่กระทำ ในขณะที่ การลงโทษเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นว่าไม่ยอมรับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

6. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการรับรู้ของพนักงานที่มั่นใจว่า องค์การสามารถทนการแสดงความขัดแย้งหรือความแตกต่างในความคิดเห็นได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป แล้วนำมาแก้ไขตกลงกัน

7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards) เป็นการรับรู้ความสำคัญของการปฏิบัติงานและความชัดเจนของระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ระดับมาตรฐานที่พนักงานกำหนดนั้น จะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

8. ความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวกันในองค์การ (Organizational identify) เป็นการรับรู้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การรับรู้ถึงความเป็นมิตร ความอบอุ่นและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

9. ความเสี่ยง (Risk) เป็นความรู้สึกของพนักงานว่า การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การนั้นมีความเสี่ยงหรือมีความท้าทายอยู่ในระดับที่เหมาะสม บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้น บรรยากาศองค์การที่ให้การยอมรับความเสี่ยงปานกลางนั้น จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความต้องการความสำเร็จของพนักงานได้

สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter. 1979 : 365-366) ได้กล่าวถึงมิติบรรยากาศองค์การ ดังนี้

1. โครงสร้างการทำงาน (Task structure) หมายถึง การที่องค์การจัดให้มีการอธิบายถึงกระบวนการทำงาน และวิธีการที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จลุล่วง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward - punishment relationship) หมายถึง การที่องค์การจัดให้มีการให้รางวัล เช่น การเลื่อนขั้น และการเพิ่มเงินเดือน ที่อยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน และระบบคุณธรรม แทนที่จะเป็นระบบอาวุโสหรือระบบอุปถัมภ์ค้ำจุน

3. การรวมอำนาจตัดสินใจ (Decision centralization) หมายถึง ขอบเขตการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ จะถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง

4. การให้ความสำคัญกับความสำเร็จ (Achievement emphasis) หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลในองค์การที่จะทำงานที่ดี ที่มีส่วนสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development emphasis) หมายถึง การที่องค์การให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ตลอดจนการให้การฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม

6. ความมั่นคงและความเสี่ยง (Security versus risk) หมายถึง ระดับของแรงกดดันต่าง ๆ ภายในองค์การที่สร้างความรู้สึกไม่มั่นคงต่อสมาชิกขององค์การ และความวิตกกังวลของสมาชิกในองค์การ

7. การเปิดเผยและการพยายามปกป้องตนเอง (Openness versus defensiveness) หมายถึง การที่บุคคลในองค์การพยายามที่จะปิดบังความผิดพลาดของตนเอง โดยที่ไม่ยอมเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา และพยายามแสดงออกถึงสิ่งที่ดี ๆ ในการติดต่อหรือทำงานร่วมกับผู้อื่น

8. สถานภาพและขวัญ (Status and morale) หมายถึง ความรู้สึกทั่ว ๆ ไปของบุคคลที่มีต่อองค์การว่าเป็นสถานที่เหมาะแก่การทำงาน

9. การยอมรับในผลงานและการป้อนกลับ (Recognition and feedback) หมายถึง การที่พนักงานแต่ละคนในองค์การได้รับทราบว่า ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลงานของเขา และสนับสนุนเขาในการทำงาน

10. สมรรถนะและความยืดหยุ่นขององค์การ (General organizational competence and flexibility) หมายถึง การที่องค์การทราบว่าเป้าหมายขององค์การคืออะไร และกำลังทำอะไร องค์การมีความสามารถและยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรู้ว่า ปัญหาอะไรจะเกิดขึ้นและควรจะตอบสนองต่อปัญหาอย่างไร

คิลลี่ (Kelly. 1980 : 246) กล่าวว่า การศึกษาบรรยากาศองค์การเป็นการศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคลในองค์การที่มีต่อสิ่งต่อไปนี้

1. โครงสร้าง (Structure) เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับอุปสรรคในการทำงานที่เกิดจากโครงสร้างขององค์การ เช่น กฎระเบียบ การรวมอำนาจในการบังคับบัญชา เป็นต้น

2. ความเป็นอิสระ (Autonomy) เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับความมีอิสระในพฤติกรรมซึ่งความคิดเห็น โดยไม่มีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของเขาในทางลบ

3. รางวัลตอบแทน (Reward structure) เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรเกี่ยวกับการให้รางวัลผลตอบแทน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนว่ามีความยุติธรรมเป็นไปตามความสามารถและผลงานหรือไม่

4. ความอบอุ่น และการให้การสนับสนุน (Warmth, support, consideration) เป็นการศึกษาถึงภาวะผู้นำว่าให้ความอบอุ่นหรือให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในการทำงานมากน้อยเพียงใด

5. การยอมรับความขัดแย้ง (Tolerance of conflict) เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคลากรละคนในองค์การในลักษณะที่ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ และควรมีการเผชิญหน้ากัน หรือพฤติกรรมซึ่งความขัดแย้งอย่างเปิดเผยมากกว่าการเก็บกดความขัดแย้งนั้นไว้

6. การเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Need for innovation) เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับองค์การตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์การ เพื่อรองรับวิทยาการจัดการสมัยใหม่

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 418 - 419) ซึ่งได้พิจารณาถึงมิติบรรยากาศองค์การไว้ ดังนี้

1. ความมีอิสระ (Individual autonomy) หมายถึง การที่พนักงานมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจปฏิบัติงานของตนเองภายในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ

2. การยอมรับ ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Consideration, warmth and support) หมายถึง ความต้องการด้านการยอมรับและความรู้สึกมั่นคงจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

3. โครงสร้างของตำแหน่ง (Position structure) หมายถึง การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละสาย

4. การให้รางวัลตอบแทน (Reward orientation) หมายถึง การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลจากผู้บังคับบัญชาแก่พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยองค์การจะให้การสนับสนุนหรือรางวัลตอบแทนแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติหน้าที่ด้วยดี

5. การพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า (Progressiveness and development) หมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนา การเสนอความคิดเห็นและวิธีการใหม่ๆ

6. การเสี่ยง (Risk taking) หมายถึง การที่พนักงานมีอิสระในการเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลง โดยปราศจากความรู้สึกของการแก้แค้น การเยาะเย้ยหรือการลงโทษ

7. การควบคุม (Control) หมายถึง ระดับของการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานที่องค์การกำหนดไว้

8. การขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การที่องค์การยินยอมให้มีการขัดแย้งและจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

อัลเดก และบรีฟ (Aldag & Breef. 1981 : 423) ได้แบ่งปัจจัยองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 มิติ คือ

1. ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง ระดับที่องค์การอนุญาตให้บุคลากรมีความอิสระในการที่จะตัดสินใจ หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้

2. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ระดับที่องค์การกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้แก่บุคลากร รวมทั้งวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. การให้รางวัลตอบแทน (Reward orientation) หมายถึง ระดับที่องค์การให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรในรูปของการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยพิจารณาผลงาน ความสามารถ หรือผลิตอื่น ๆ ที่เกิดจากความสามารถของบุคลากร

4. ความอบอุ่น และการให้การสนับสนุน (Warmth, support, consideration) หมายถึง ระดับที่องค์การให้การสนับสนุนช่วยเหลือแก่สมาชิกองค์การ โดยผ่านการสนับสนุนจากภาวะการเป็นผู้นำ

ดูเบรน (DuBrin. 1984 : 411) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ออกเป็น 7 มิติ ดังนี้

1. ความเป็นอิสระของบุคคล (Individual structure) หมายถึง ระดับของพนักงานที่มีอิสระในการจัดการด้วยตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจ

2. ตำแหน่งตามโครงสร้าง (Position structure) หมายถึง ระดับของการวางเป้าหมาย วิธีการ และงานจะเป็นตัวกำหนดในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน

3. เน้นรางวัล (Reward orientation) หมายถึง ระดับของการให้รางวัล ผลตอบแทนและส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จโดยหัวหน้างาน องค์การจะส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มผลผลิตและจ่ายค่าตอบแทนตามที่พวกเขาทำได้

4. ความเห็นใจ ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Consideration, warmth and support) หมายถึง ระดับของความต้องการสนับสนุน และการให้กำลังใจจากสมาชิก หัวหน้างานในองค์การเพื่อให้เกิดความมั่นใจในองค์การ

5. ความก้าวหน้าและการพัฒนา (Progressiveness and development)หมายถึง ระดับของเงื่อนไขในองค์การ จะรวมถึงการส่งเสริมพนักงานให้มีการพัฒนาความรู้และทักษะ สนับสนุนให้เจริญเติบโต นำความคิดและวิธีการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้

6. ความเสี่ยง (Risk taking) หมายถึง ระดับที่พนักงานรับรู้ว่าตนเองมีอิสระที่จะได้รับประสบการณ์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ถึงแม้จะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยไม่ต้องวิตกกังวลกับค่าตอบแทนและการลงโทษที่เกิดขึ้นในองค์การ

7. การควบคุม (Control) หมายถึง ระดับของการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่เป็นทางการ องค์การจะยึดกฎเกณฑ์สูง มีระบบการควบคุมต่างกับองค์การที่มีการควบคุมต่ำให้พนักงานควบคุมกันเอง

2.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ

การศึกษาบรรยากาศองค์การนักวิชาการได้ศึกษาและแบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์การออกเป็นมิติต่าง ๆ แตกต่างกัน ดังได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ดังปรากฏในตาราง 2

ตาราง 2 วิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ	ฟอร์แฮนด์และกิลเมอร์	ฮอลพิน	ลิทวินและสตริงเจอร์	สเตียร์สและพอร์เตอร์	คิลลี	บราวน์และไมเบิร์ก	อัลเดกและมีฟ	ดูเบรน
1. มิติโครงสร้างองค์การ	/	/	/	/	/	/	/	/
2. มิติความอบอุ่นและสนับสนุน	/	/	/	/	/	/	/	/
3. มิติรางวัลตอบแทนและการลงโทษ		/	/	/	/	/	/	/
4. มิติความเป็นอิสระ		/		/	/	/	/	/
5. มิติการยินยอมให้มีการขัดแย้งในองค์การ		/	/	/	/	/		
6. มิติความซับซ้อนของระบบ	/							
7. มิติความมั่นคงและความเสี่ยง			/	/		/		/

8. มิติการเปลี่ยนแปลงองค์การ /
9. มิติการควบคุม / /

จากตาราง 2 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารต่อบรรยากาศองค์การสถานศึกษาประกอบด้วย 5 มิติ คือ 1) มิติโครงสร้างองค์การ 2) มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน 3) มิติรางวัลตอบแทนและการลงโทษ 4) มิติความเป็นอิสระและ 5) มิติการยินยอมให้มีการขัดแย้ง มีรายละเอียด ดังนี้

1. มิติโครงสร้างองค์การ (Organizational structure)

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer. 1968 : 81 – 82)) ได้กำหนดโครงสร้างบรรยากาศองค์การไว้ว่า เป็นการรับรู้ของพนักงานต่อลักษณะโครงสร้างองค์การ เช่น ความชัดเจนของการแบ่งงาน ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การต่อการปฏิบัติงานและระเบียบต่าง ๆ ที่องค์การออกมาว่าเป็นอุปสรรคทำให้งานล่าช้าหรือไม่ ส่วน ฟอร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (Forehand & Gilmer. 1964 : 632) กล่าวถึงโครสร้างองค์การว่ามีความเกี่ยวพันกับขนาดขององค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงานมาก ซึ่งช่องว่างดังกล่าวก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยาในลักษณะที่ว่า พนักงานที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจจะคิดว่าตนเองมีความสำคัญน้อย ช่องว่างดังกล่าวก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการ ไม่คำนึงถึงตัวบุคคลสอดคล้องกับ ฮอลพิน (Halpin. 1966 : 150 -151) กล่าวว่า ผู้บริหารที่บริหารงานอย่างเป็นทางการหรือโดยหน้าที่ บริหารโดยคำนึงถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรมีน้อย สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter. 1979 : 365) ให้ความเห็นว่า เป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งวิธีการเหล่านี้ถูกกำหนดโดยองค์การ ตลอดจนการตัดสินใจที่สำคัญจะถูกรวมศูนย์อยู่กับผู้บริหารระดับสูง สอดคล้องกับ อัลเดก และบรีฟ (Aldag & Breef. 1981 : 423) ที่กล่าวถึงโครงสร้างบรรยากาศองค์การ เป็นระดับที่องค์การกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้แก่บุคลากร รวมทั้งวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับ ดูเบรน (DuBrin. 1984 : 411) ที่การกำหนดตำแหน่งตามโครงสร้าง เป็นระดับของการวางเป้าหมาย วิธีการ และงานจะเป็นตัวกำหนดการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน ส่วน บราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 418 - 419) กล่าวว่าการกำหนดโครงสร้างตามตำแหน่ง เป็นการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานแต่ละราย สำหรับคิลลี่ (Kelly. 1980 : 246) ให้ทัศนะว่า เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับ

อุปสรรคในการทำงานที่เกิดจากโครงสร้างขององค์การ เช่น กฎระเบียบ การรวมอำนาจในการบังคับบัญชา เป็นต้น วรรณทนีย์ สุขวิบูลย์ (2548 : 7) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การเป็นบรรยากาศองค์การในลักษณะที่มีความชัดเจนของวิธีการทำงาน เป้าหมาย นโยบาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน สายการบังคับบัญชาต่างๆ ที่ได้ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างชัดเจน เจริญ จันท่าจีน (2539 : 7) กล่าวว่า โครงสร้าง องค์การ เป็นการรับรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ขั้นตอนการดำเนินงาน การปฏิบัติตามระเบียบ การติดต่อสื่อสาร ตามสายการบังคับบัญชา อาทร สังขสมิท (2546 : 6) ได้สรุปว่า โครงสร้างองค์การเป็นการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อลักษณะโครงสร้างองค์การ เช่น การแบ่งหน่วยงาน ความชัดเจน ในการแบ่งสายบังคับบัญชา เป้าหมายองค์การ ความซับซ้อนของระบบงาน กฎระเบียบต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งรูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบการศึกษาของ อาทร สังขสมิท (2546 : 63) ที่ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ตามทัศนะของพนักงานสายวิชาชีพอื่น ผลการวิจัย โดยสรุปพบว่า มิติโครงสร้างอยู่ในระดับดี และพนักงานสายวิชาชีพอื่นได้เสนอความเห็นว่ามหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดโครงสร้างองค์การไว้อย่างชัดเจน แต่การแบ่งสายบังคับบัญชาในบางหน่วยงานยังไม่เหมาะสม เช่น ฝ่ายแผนงานรับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์และสันทนาการ ฝ่ายบุคคล รับผิดชอบงานพยาบาล และโรงอาหาร เป็นต้น นอกจากนั้นควรลดขั้นตอนการทำงานบางอย่าง เช่น การจัดส่งเอกสารอาจไม่จำเป็นต้องส่งให้หน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้อง เป็นต้น นอกจากนั้นเมื่อมหาวิทยาลัยต้องการจะปรับเปลี่ยนสิ่งใด ควรมีการแจ้งให้ทราบก่อน พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้พนักงานได้เข้าใจและสามารถดำเนินการได้ถูกต้อง นอกจากนั้น วรรณทนีย์ สุขวิบูลย์ (2548 : 118) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ พบว่ามิติโครงสร้างองค์การ อยู่ในระดับเฉย ๆ และให้ข้อเสนอแนะด้านโครงสร้างองค์การ ควรมีการกำหนดโครงสร้างองค์การตามสายงานการบังคับบัญชา รวมถึงการกำหนดขอบเขตหน้าที่งานอย่างชัดเจนและควรแจ้งให้พนักงานได้ทราบทั่วกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ดังนั้นสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การเกี่ยวกับมิติโครงสร้างองค์การ (Organizational structure) หมายถึง การปฏิบัติของบุคลากรเกี่ยวกับลักษณะโครงสร้างองค์การ เป้าหมาย นโยบาย วิธีการ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ขั้นตอนการดำเนินงาน การปฏิบัติตามระเบียบ การติดต่อสื่อสาร กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบชัดเจนตามสายการบังคับบัญชา

2. มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support)

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer. 1968 : 81 – 82) กล่าวว่า ความอบอุ่นเป็นเรื่องของความรู้สึกอบอุ่นใจ เช่นความรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่ดีและได้รับการยอมรับจากเพื่อร่วมงาน ส่วนการสนับสนุน หากได้รับการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชาจะช่วยลดความกังวลเกี่ยวกับงานสอดคล้องกับฮอลพิน (Halpin. 1966 : 150 - 151) กล่าวว่า ผู้บริหารจะให้ความเอาใจใส่ ให้ความเมตตากรุณา ให้ความช่วยเหลือทั้งที่ทำงานและกิจส่วนตัว เห็นอกเห็นใจในความเป็นอยู่และดูแลสวัสดิการต่าง ๆ ส่วน สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter. 1979 : 365) เห็นว่า องค์การควรสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ โดยให้การฝึกอบรมและการพัฒนาประสบการณ์แก่สมาชิกขององค์การสอดคล้องกับ ดูเบรน (DuBrin. 1984 : 411) กล่าวว่าเป็นระดับของความต้องการสนับสนุน และการให้กำลังใจจากสมาชิก หัวหน้างานในองค์การเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน และ อัลเดก และบรีฟ (Aldag & Breef. 1981 : 423) กล่าวว่า ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน (Warmth, support, consideration) หมายถึง ระดับที่องค์การให้การสนับสนุนช่วยเหลือแก่สมาชิกองค์การ โดยผ่านการสนับสนุนจากภาวะการเป็นผู้นำ สอดคล้องกับ บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 418 - 419) ที่กล่าวว่า เป็นระดับที่องค์การควรให้การสนับสนุนช่วยเหลือแก่สมาชิก โดยการยอมรับผ่านการสนับสนุนจากภาวะการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ส่วนคิลลี่ (Kelly. 1980 : 246) กล่าวว่าเป็นการศึกษาถึงภาวะผู้นำว่าให้ความอบอุ่นหรือให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในการทำงาน มากน้อยเพียงใด ส่วน นงลักษณ์ นิ่มปี (2547 : 5) กล่าวว่าเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ส่วน เจริญ จันท่าจีน (2539 : 7) กล่าวถึงความอบอุ่นว่า เป็นมิตรภาพที่ดีในองค์การซึ่งเกิดขึ้นในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นความรู้สึกที่ดีและมีความเป็นกันเอง ส่วนการสนับสนุนเป็นการช่วยเหลือของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอื่นในกลุ่ม เน้นการสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ส่วน อภิรดี สุขแสงดาว (2546 : 30-31) กล่าวว่าความอบอุ่นและการสนับสนุน เป็นองค์ประกอบในเรื่องการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี การชื่นชมซึ่งกันและกัน ความเป็นมิตร การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ลัดดา สัจพันโรจน์ (2545 : 7) กล่าวว่าความอบอุ่นและการสนับสนุน เป็นการรับรู้ถึงการให้ความสำคัญและสนับสนุนในการปฏิบัติงานแทนที่จะเป็นการลงโทษ ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ภายใต้องค์การมีผลในการลดความวิตกกังวลในการทำงานลงได้

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ลัดดา สัจพันโรจน์ (2545 : 119) ที่ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การในทรรศนะของพนักงาน บริษัท ซิโนไทย เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ความอบอุ่นและการสนับสนุน อยู่ในระดับมาก และได้เสนอแนะว่า ควรสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน

ให้มากขึ้น เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้น สร้างนิสัยการทำงานเป็นทีมและมีความสามัคคีในหมู่พนักงาน ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเกิดบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่ดีเกิดขวัญและกำลังใจ และทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้น นอกจากนั้น นงลักษณ์ นิ่มปี (2547 : 103) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ให้ข้อเสนอแนะมิติความอบอุ่นและการสนับสนุน ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนา จัดกิจกรรมสันทนาการร่วมกันภายในหน่วยงาน เพื่อบุคลากรจะได้มีโอกาสร่วมแลกเปลี่ยนและพูดคุยปัญหาอุปสรรคและได้ช่วยกันเสนอแนวคิดเพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งจะช่วยสร้างความใกล้ชิดในระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ต่างกลุ่มกัน

ดังนั้นสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การเกี่ยวกับมิติความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support) หมายถึง การปฏิบัติของบุคลากรเกี่ยวกับการมีมิตรภาพที่ดีและมีความเป็นกันเอง ให้การยอมรับสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

3. มิติรางวัลตอบแทนและการลงโทษ (Reward and punishment)

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer. 1968 : 81 - 82) กล่าวว่าบรรยากาศที่ให้ความสำคัญของการจัดหารางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษ ย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของพนักงานด้านความสำเร็จและความผูกพันได้ และจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของเขาได้ การให้รางวัลแสดงให้เห็นว่า มีการยอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมที่กระทำในขณะที่การลงโทษเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นว่าไม่ยอมรับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter. 1979 : 365) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและการลงโทษว่า การให้รางวัลเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถและระบบคุณธรรม มากกว่าจะพิจารณาถึงระบบอาวุโสหรือระบบอุปถัมภ์ ส่วนคิลลี่ (Kelly. 1980 : 486) กล่าวว่าเป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับ การได้รับรางวัลสำหรับงานของตนที่ได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ มีความยุติธรรมของนโยบาย การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ สอดคล้องกับ ดูเบรน (Dubrin. 1984 : 411) จะเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทน และส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จโดยหัวหน้างาน องค์การจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มผลผลิตและจ่ายค่าตอบแทนตามที่พวกเขาทำได้ เจริญ จันท่าจีน (2539 : 7) กล่าวว่า รางวัลเป็นการรับรู้เกี่ยวกับการได้รับรางวัลสำหรับงานที่ปฏิบัติสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การ ระบบการให้รางวัลขององค์การจะมีลักษณะทางบวกทั้งนี้รวมถึงการรับรู้ความยุติธรรมของนโยบาย และการสนับสนุนความก้าวหน้าขององค์การด้วย นงลักษณ์ นิ่มปี (2547 : 5) กล่าวถึงรางวัลและผลตอบแทน เป็นระบบและขั้นตอนเกี่ยวกับการให้รางวัลในการตอบแทน เช่น การเลื่อนขั้นตำแหน่ง หรือเงินเดือน สอดคล้องกับ ลัดดา สัจพันโรจน์

(2545 : 6) ที่กล่าวไว้ว่าเป็นความมากน้อยในการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและความดีความชอบ แทนที่จะพิจารณาจากความอาวุโส หรือความชอบพอ

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ วรรณทนีย์ สุขวิบูลย์ (2548 : 118) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่พบว่า มิติด้านการให้รางวัลและการลงโทษ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารองค์การควรได้ให้ความสนใจมากขึ้น กล่าวคือ องค์การควรมีการระบุหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติอย่างชัดเจน รวมถึงการชี้แจงให้พนักงานได้ทราบถึงหลักเกณฑ์ดังกล่าวด้วย นอกจากนั้น วรนุช ทองไพบูลย์ (2543 : 154) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การ พบว่า มิติด้านรางวัลและผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการรับรู้มิติด้านรางวัลและผลตอบแทน เป็นตัวแปรหนึ่งของบรรยากาศองค์การ ที่คะแนนเฉลี่ยออกมาน้อยกว่าตัวแปรอื่น ๆ ทั้งนี้ในปัจจุบันประเทศไทยประสบภาวะเศรษฐกิจ ตกต่ำหลาย ๆ องค์การจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่าย เช่นเงินเดือนพนักงาน การจ่ายเงินรางวัลประจำปี และผลประโยชน์อื่น ๆ ลงเพื่อให้องค์การอยู่รอด แต่บริษัทก็ควรที่จะจัดสวัสดิการด้านอื่น ๆ ให้พนักงานนอกเหนือจากเงินเดือน เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานได้มีส่วนร่วมและรับรู้บรรยากาศองค์การมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น และลดปัญหาการเรียกร้องของสหภาพแรงงานอีกด้วย

ดังนั้นสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การเกี่ยวกับมิติรางวัลตอบแทนและการลงโทษ (Reward and punishment) หมายถึง การปฏิบัติของบุคลากรเกี่ยวกับการได้รับรางวัลสำหรับงานที่ตนปฏิบัติสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การ ระบบการให้รางวัลขององค์การจะมีลักษณะทางบวกแทนการลงโทษ ทั้งนี้รวมถึงการรับรู้ความยุติธรรมของนโยบาย และการสนับสนุนความก้าวหน้าขององค์การด้วย

4. มิติความเป็นอิสระ (Autonomy)

คิลลี่ (Kelly. 1980 : 246) กล่าวว่า ความเป็นอิสระ เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับความมีอิสระในพฤติกรรมซึ่งความคิดเห็น โดยไม่มีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานในทางลบ สอดคล้องกับ อัลเดก และบรีฟ (Aldag & Breef. 1981 : 423) กล่าวถึงความเป็นอิสระของบุคคลว่า เป็นระดับที่องค์การอนุญาตให้บุคลากรมีความเป็นอิสระในการที่จะตัดสินใจหรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ได้สอดคล้องกับ ฮอลพิน (Halpin. 1966 : 150-151) กล่าวว่าบุคลากรรู้สึกถึงความสนิทสนมกัน ปฏิบัติงานด้วยความสนุกสนาน มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ซึ่ง บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 418 – 419) กล่าวว่าความมีอิสระ

เป็นการให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจปฏิบัติงานของคนภายในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนสนับสนุนให้มีการพัฒนา การเสนอความคิดเห็นและวิธีการใหม่ ๆ สอดคล้องกับ ดูเบรน (DuBrin. 1984 : 411) กล่าวว่าความเป็นอิสระของบุคคล เป็นระดับที่พนักงานมีอิสระในการจัดการด้วยตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจ และองค์การจะส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ทักษะ สนับสนุนให้เจริญเติบโต นำความคิดและวิธีการใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในองค์การ สำหรับ นงลักษณ์ นิ่มปี (2547 : 5) และ วรนุช ทองไพบูลย์ (2543 : 7) กล่าวถึง ความเป็นอิสระในการทำงานว่า เป็นระดับความเป็นอิสระในการทำงาน หรือการตัดสินใจ

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ นงลักษณ์ นิ่มปี (2547 : 103) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจ ในการทำงานของบุคลากร ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เกี่ยวกับมิติความเป็นอิสระในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ข้อเสนอแนะว่า มิติด้านความเป็นอิสระในการทำงาน ควรสร้างระบบให้ผู้ปฏิบัติงานได้ควบคุมตนเอง โดยให้จัดทำรายงานการปฏิบัติงาน ปริมาณงานที่ปฏิบัติในแต่ละวัน โดยแจ้งให้บุคลากรทราบประโยชน์ในการจัดทำรายงาน เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

ดังนั้นสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การเกี่ยวกับมิติความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง การปฏิบัติของบุคลากรเกี่ยวกับความมีอิสระในการทำงาน หรือการตัดสินใจ พฤติกรรมและการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน

5. มิติการยินยอมให้มีการขัดแย้ง (Tolerance of conflict)

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer. 1968 : 81 -82) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นการรับรู้ของพนักงานที่มั่นใจว่า องค์การสามารถทนต่อการแสดงความขัดแย้งหรือความแตกต่างในความคิดเห็นได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป แล้วนำมาแก้ไขตกลงกัน ซึ่งเป็นการรับรู้ถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การรับรู้ถึงความเป็นมิตรความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ ส่วน คิลลี่ (Kelly. 1980 : 486) กล่าวว่าเป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการที่หัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป มีการตกลงแก้ไขเมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่ง บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 418 – 419) ได้กล่าวถึงมิติความขัดแย้ง เป็นการที่องค์การยินยอมให้มีการขัดแย้ง และจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่ง สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter. 1979 : 365) กล่าวว่า องค์การต้องทราบว่าเป้าหมายขององค์การคืออะไร กำลังทำอะไร องค์การมีความสามารถและยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรู้ว่า ปัญหาอะไรจะเกิดขึ้นและความตอบสนองต่อปัญหานั้นอย่างไร คนในองค์การ

ได้รับทราบว่า ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลงานของเขาและสนับสนุนเขาในการทำงาน สุพัตรา เพชรมุนี และ เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกูล (2528 : 30 - 32) ได้สำรวจองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์การจากทรรศนะของนักวิชาการ และได้กล่าวถึงมิติการยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การว่า เป็นระดับที่ความขัดแย้งในองค์การสามารถเปิดเผยกันได้ หรือเป็นเรื่องปกติธรรมดา สำหรับ นงลักษณ์ นิ่มปี (2547 : 5) กล่าวถึงการยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การว่า เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการยอมรับให้มีความคิดเห็นขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ โดยไม่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ส่วน อภิรดี สุขแสงดาว (2546 : 31) กล่าวว่าเป็นองค์ประกอบในเรื่องการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในองค์การ

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ นงลักษณ์ นิ่มปี (2547 : 103) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เกี่ยวกับมิติการยินยอมให้มีการขัดแย้งในองค์การ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางและได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การขัดแย้งเป็นธรรมชาติ ที่บุคคลย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เมื่อมีข้อขัดแย้งภายในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจและร่วมแก้ไขเพื่อยุติข้อขัดแย้งภายในหน่วยงานโดยเร็ว โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และควรให้มีข้อยุติโดยใช้หลักเหตุผล เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งเป็นปัญหาใหญ่ที่จะมีผลต่อความสามัคคีในหน่วยงาน

ดังนั้นสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การเกี่ยวกับมิติการยินยอมให้มีการขัดแย้งในองค์การ (Tolerance of conflict) หมายถึง การปฏิบัติของบุคลากรเกี่ยวกับการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของฝ่ายบริหารและบุคคลในองค์การ เน้นการแก้ปัญหามากกว่าการปล่อยไปเรื่อย ๆ หรือไม่สนใจปัญหา

3. แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับบรรยากาศองค์การ

จากการศึกษาตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความคาดหวังการทำงานให้ประสบความสำเร็จในระดับสูง ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่คนทั่วไป มีความมุ่งมั่น อดทนต่อความยากลำบากที่จะทำในสิ่งที่ต้องการให้ดีให้บรรลุผลตามมาตรฐานสูงสุด ตั้งใจทำงาน ขยันขันแข็ง จริงจัง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขวางกั้น มีความสุขกับการทำงาน มุ่งให้งานเกิดความสำเร็จของงานมากกว่าเพื่อไม่ให้เกิดความล้มเหลว สามารถทำงานให้สำเร็จได้ในเวลาที่กำหนด ด้วยความสามารถของตน ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับโชคชะตา รู้จักเลือกงานที่มีความเหมาะสมกับความสามารถ กล้าเสี่ยง มีความรับผิดชอบในผลงาน จะค้นหาวิธีที่ดีที่สุดมาใช้ในการแก้ปัญหาการทำงาน ต้องการทำงานให้ดีกว่าผู้อื่น เชื่อมั่นในตนเองทำงานได้สำเร็จแม้จะถูกรบกวนในขณะทำงาน มีระบบแบบแผนในการทำงาน มี

จุดประสงค์ในการทำงานที่เด่นชัด มองเห็นแนวทางในการทำงานอย่างเป็นระบบ ทำงานประณีต และเป็นระเบียบ มีความละเอียดรอบคอบ ศึกษารายละเอียดของข้อมูลก่อนตัดสินใจสั่งการที่เด็ดขาด และเลือกทำงานกับผู้มีความสามารถก่อนเพื่อเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เป็นตัวของตัวเองสูง ไม่เลียนแบบคนอื่น ริเริ่มทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความคิดของตัวเอง สนใจเหตุการณ์หรือสิ่งใหม่ ๆ มีอิสระในการทำงานและการแสดงออก ใช้ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่ซ้ำแบบใครในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับ แอทคินสัน (Atkinson. 1964 : 241) ที่กล่าวว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะเปรียบเทียบการกระทำของตนกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม โดยเฉพาะงานที่ยากและท้าทายหรือเป็นผลการกระทำที่เกิดจากการใช้ทักษะไม่ใช่ขึ้นอยู่กับความบังเอิญและจะเกิดความไม่สบายใจเมื่อกระทำงานนั้นไม่สำเร็จ สอดคล้องกับเมอร์เรย์ (Murray. 1964 : 19) กล่าวว่า ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะ มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำในการทำงานอย่างอิสระ มีความเพียรพยายามที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันสูงสุดที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ เพราพรรณ เปลี่ยนภู่ (2542 : 325) กล่าวว่าจะทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างดีเยี่ยม ผู้มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะตั้งมาตรฐานต่าง ๆ สำหรับตนอย่างดีที่สุดมีความมุ่งมั่นและต่อสู้เพื่อจะทำงานให้ได้ตามเป้าประสงค์ด้วยตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ กันยามาส ชูจีน (2546 : 160) พบว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยการทำงานที่จริงจังหรือมุ่งมั่นสูงและขณะเดียวกันการทำงานที่จริงจังก็ต้องอาศัยพลังกายและพลังใจสูง นั่นคือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มิฉะนั้นอาจไม่มีกำลังใจในการปฏิบัติงานและเกิดความท้อแท้ได้ง่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชนา เฮ้งบริบูรณ์พงศ์ (2545 : 160) ที่สะท้อนให้ผู้บริหารทางการพยาบาลตระหนักถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานให้อยู่ในระดับสูง โดยการกระตุ้นให้มีความมุ่งมั่น มานะพยายามในการปฏิบัติงานรวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อม และกรอบงานด้วย

เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะส่งผลผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อบรรยากาศองค์การดี มีการจัดโครงสร้างองค์การ กำหนดเป้าหมาย นโยบาย วิธีการ กฎเกณฑ์ข้อบังคับ ขั้นตอนการดำเนินงาน การปฏิบัติตามระเบียบ การติดต่อสื่อสาร กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบชัดเจนตามสายการบังคับบัญชาแสดงมิตรภาพที่ดีและมีความเป็นกันเอง ให้การยอมรับสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันจัดระบบการให้รางวัลขององค์ให้มีลักษณะทางบวกแทนการลงโทษ ทั้งนี้รวมถึงการรับรู้ความยุติธรรมของนโยบาย สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร ให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานหรือการตัดสินใจ การแสดงออกและการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของฝ่ายบริหารและบุคคลในองค์การ เน้นการแก้ปัญหามากกว่าการปล่อยไปเรื่อย ๆ หรือไม่สนใจปัญหา สอดคล้องกับ ลิเคิร์ท (Likert. 1961 :

223 – 236) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหาร จะให้ความไว้วางใจและมีความจริงใจต่อ ผู้ร่วมงานมาก มีการขอคำปรึกษาหารือและคำแนะนำจากผู้ร่วมงาน เพื่อกำหนดแนวทางหรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอมีการจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัล สอดคล้องกับ ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer. 1968 : 189 – 190) กล่าวว่าบรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน จะมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์การสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจียรนัย จิระโร (2544 : 103) พบว่า การคัดเลือกผู้บริหารจะพิจารณาตามความสามารถ เพราะจะต้องบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลในทุก ๆ ด้าน และผู้บริหารจะต้องพยายามหาสิ่งจูงใจครูให้ผูกพันต่อองค์การ สร้างขวัญกำลังใจ เพื่อให้ครูได้ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ เพราะเมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะปฏิบัติต่อบรรยากาศองค์การดี ส่งผลให้บุคลากรในองค์การตระหนักในความสำคัญขององค์การ รักและศรัทธาในตัวผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ได้คนได้งานมีคุณภาพ องค์การสามารถพัฒนาได้ตามเป้าหมายที่กำหนดสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจียรนัย จิระโร (2544 : 108) พบว่า บรรยากาศโดยรวมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนโดยรวม หากโรงเรียนมีบรรยากาศองค์การดีก็จะมีครูที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ในทางตรงกันข้ามโรงเรียนที่มีบรรยากาศองค์การไม่ดี ครูจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตร ใช้กรอบของตัวแปร 8 ตัว ได้แก่ งาน คน โอกาส สภาพแวดล้อม สวัสดิการการบริหารงาน ความมั่นคง และความต้องการทางสังคม โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างตำรวจที่ทำหน้าที่อาจารย์ในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ และตำรวจที่ปฏิบัติงานสายป้องกันปราบปรามอาชญากรรมในกองปราบปราม สมมติฐานหลักของการวิจัยเรื่องนี้ คือ ตำรวจที่ทำหน้าที่อาจารย์ในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้าน งาน คน โอกาส สภาพแวดล้อม สวัสดิการ การบริหารงาน ความมั่นคงและความต้องการทางสังคม มากกว่า ตำรวจที่ปฏิบัติงานสายป้องกันปราบปรามในกองปราบปราม จำนวน 200 คน โดยไม่แยกเพศ ชั้นยศ และระดับการศึกษาวิจัย พบว่า สมมติฐานทุกข้อเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นด้านงาน

ปราณี ภักดีไพบูลย์ผล (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นใน โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบบุคลิกภาพกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบบุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน ตลอดจนศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ การเก็บข้อมูลรวบรวมใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพ (16PF) Form A ของ เรมอนด์ บี แคทเทล แบบทดสอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแบบประเมินผล การปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 141 คน และผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานระดับต้น จำนวน 24 คน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานระดับต้นส่วนใหญ่มีองค์ประกอบบุคลิกภาพด้านมโนธรรม ด้านการควบคุมตนเอง ด้านสติปัญญา ด้านการปรับตัว ด้านการเข้าสังคม และมีองค์ประกอบบุคลิกภาพด้านการอาศัยกลุ่ม มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง พบว่าองค์ประกอบ บุคลิกภาพด้านการควบคุมตนเอง องค์ประกอบบุคลิกภาพด้านมโนธรรมและด้านความกล้าเผชิญมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 องค์ประกอบบุคลิกภาพด้านสติปัญญา ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 องค์ประกอบบุคลิกภาพด้านมโนธรรมและด้านการควบคุมตนเองมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับ ผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พรรัตน์ พันธ์ศรีมังกร (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาตัวแปรที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพตามทฤษฎีคุณลักษณะงาน ในกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 406 คน ได้สรุปที่น่าสนใจว่า ตัวแปรทางจิตทั้งสามตัว คือ การรับรู้คุณค่าของงาน การรับรู้ด้านความรับผิดชอบผลของงาน การรับรู้ในผลของงาน ร่วมกันทำนายแรงจูงใจภายในในการทำงานได้ร้อยละ 50.28 โดยที่การรับรู้คุณค่าของงาน อธิบายแรงจูงใจภายในในการทำงานได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 41.77 ส่วนตัวแปรคุณลักษณะงานทั้งสามคือ ความหลากหลายของทักษะ ความมีเอกลักษณ์ของงานและความสำคัญของงาน ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการรับรู้คุณค่าของงานได้ร้อยละ 20.95 โดยความมีเอกลักษณ์ของงานอธิบายความแปรปรวนของการรับรู้คุณค่าของงานได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 14.02

วัฒนา ศรีสม (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภค โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภค ของบริษัท ไบโอ คอนซูเมอร์ จำกัด จำนวน 132

คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภคมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในแต่ละด้านของความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานในแต่ละด้านกับ ความผูกพันต่อองค์การแล้ว พบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารองค์การ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสถานภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พัชนา เฮ้งบริบูรณ์พงศ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เจตคติต่องาน บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์กับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพงานผู้ป่วยใน โรงพยาบาลชุมชน จำนวน 388 คน ผลการวิจัย พบว่า เจตคติ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง ส่วนพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ งานผู้ป่วยในโรงพยาบาลชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์และเจตคติต่องาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ งานผู้ป่วยในโรงพยาบาลชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรที่ร่วมพยากรณ์พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิจัยแสดงว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีเจตคติที่ดีต่องานพยาบาลและปฏิบัติงานอยู่ในองค์การที่มีบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ดี จะมีระดับของพฤติกรรมสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง

สุรีย์พร กุมภกาม (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สภาพแวดล้อมในการทำงานความเหนื่อยหน่ายและความตั้งใจลาออกของพยาบาลโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลจำนวน 221 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) พยาบาลส่วนใหญ่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ระดับปานกลาง 2) พยาบาลส่วนใหญ่มีความเหนื่อยหน่ายด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ ความรู้สึกลดความเป็นบุคคล และการลดความสำเร็จส่วนบุคคลอยู่ในระดับต่ำ 3) อายุและเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่าย 4) พยาบาลที่มีตำแหน่งและสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความเหนื่อยหน่ายแตกต่างกันในด้านความอ่อนล้าในอารมณ์และความรู้สึกลดความเป็นบุคคล 5) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่าย 6) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา และสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่าย จำนวนชั่วโมงการทำงาน การทำงานกะและการรับรู้

ประสิทธิภาพของระบบการบริหารมีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่าย เฉพาะด้านความรู้สึกอ่อนล้าในอารมณ์และความรู้สึกลดความเป็นบุคคล

กันยามาส ชูจีน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร จำนวน 160 คน การวิจัยปรากฏผลดังนี้

1. ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร มีแรงจูงใจโดยรวมในระดับสูง เมื่อจำแนกตามประเภทของแรงจูงใจ พบว่า มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ในระดับสูง และแรงจูงใจใฝ่อำนาจในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร มีภาวะผู้นำกิจสัมพันธ์ ภาวะผู้นำมิตรสัมพันธ์และภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง

3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำกิจสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมิตรสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แรงจูงใจใฝ่อำนาจไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกิจสัมพันธ์ แต่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมิตรสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มงคลวัฒน์ ทวีรักษากุล (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารระดับต้นของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 387 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมมีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความทะเยอทะยาน ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านการรู้จักวางแผน และด้านการมีเอกลักษณ์

2. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการตระหนักรู้ในตนเองมีความสัมพันธ์กับ เพศ ตำแหน่งหน้าที่การงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความทะเยอทะยาน ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านการรู้จักการวางแผน และด้านความมีเอกลักษณ์

3. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการควบคุมตนเองมีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่การงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความกระตือรือร้น ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง และด้านความมีเอกลักษณ์

4. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการจูงใจตนเองและด้านการมีความรู้สึกร่วม มีความความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความทะเยอทะยาน ด้านความกล้าเสี่ยงด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านการรู้จักวางแผน และด้านความมีเอกลักษณ์

5. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการมีทักษะทางสังคมมีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านการรู้จักวางแผน และด้านการมีเอกลักษณ์

วุฒินันท์ วิมลศิลป์ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยบรรยากาศองค์การกับความพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาชนบท โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาชนบท ในเขตการศึกษา 10 ประกอบด้วย จังหวัดมหาสารคาม ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์ มุกดาหาร ยโสธร และนครพนม โดยได้ศึกษาจากทฤษฎีบรรยากาศองค์การของ Litwin and Stringer (1968) ในมิติด้านโครงสร้างงาน มาตรฐานงาน ความอบอุ่น ความขัดแย้ง เอกลักษณ์องค์การ พบว่า ข้าราชการครูมีการรับรู้บรรยากาศโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดีและบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บุญรัตน์ แก้วลำหัด (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ศึกษาองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ลักษณะโครงสร้างของโรงเรียน นโยบายการบริหารและการจัดการ วิทยาการที่ใช้ในโรงเรียน ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู- อาจารย์ ผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ปีการศึกษา 2536 พบว่า ครูอาจารย์ ที่สอนในโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษาที่มีอายุต่างกัน และมีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีความรู้สึกต่อบรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน

จำเริญ บัวเลิศ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง จำนวน 488 คน ผลการวิจับพบว่า องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ 8 มิติ ในองค์ประกอบด้านพฤติกรรมครูผู้สอน มิติขาดความสามัคคีมีพฤติกรรมแสดงออกในระดับต่ำ มิติอุปสรรค และมิติสัมพันธ์มีพฤติกรรมในระดับปานกลาง มิติขวัญมีพฤติกรรมแสดงออกในระดับสูง ส่วนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้บริหารทั้ง 4 มิติ คือ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปรานีมีพฤติกรรมแสดงออกในระดับปานกลาง ครูผู้สอนที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษาและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อองค์ประกอบบรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน การใช้พลังอำนาจการให้รางวัลของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ และการใช้พลังอำนาจการบังคับมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมผู้บริหารในมิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง

มิติกรุณาปรานีและพฤติกรรมครูผู้สอนในมิติขวัญ ส่วนการใช้พลังอำนาจตามกฎหมายมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมผู้บริหารทั้ง 4 มิติ และพฤติกรรมครูผู้สอนในมิติขวัญ สำหรับการใช้พลังอำนาจอ้างอิงและการใช้พลังอำนาจเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทุกมิติ ยกเว้นมิติห่างเหิน

จรัญ ธิติมูล (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การภายในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน จำนวน 128 คน ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่านทั้ง 13 แห่ง มีบรรยากาศที่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่เป็นบรรยากาศแบบเปิด กล่าวคือ มีบรรยากาศอิสระ 4 แห่ง แบบควบคุม 4 แห่ง รองลงมา ได้แก่ บรรยากาศแบบรวบอำนาจ 2 แห่ง แบบซึมเซา 2 แห่ง และแบบสนิทสนม 2 แห่ง

ชัยณรงค์ แก้วอยู่ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจกองทะเบียนพล กรมตำรวจ กลุ่มตัวอย่างศึกษาคือ ข้าราชการตำรวจภายในกองทะเบียนพล ในระดับพลตำรวจ สัญญาบัตร ซึ่งมีระดับชั้นยศตั้งแต่พลตำรวจสำรองพิเศษ ร้อยตำรวจเอก จำนวน 199 ราย ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจกองทะเบียนพล กรมตำรวจ ส่วนใหญ่มีการรับรู้ต่อมิติบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานอยู่ในระดับมีส่วนร่วมน้อย สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ในเรื่องมิติโครงสร้างการทำงาน มิติรางวัลตอบแทน มิติการรวบอำนาจ มิติการสนับสนุนให้พนักงานมีการอบรมและพัฒนา มิติการรับรู้ในผลงาน มิติความมั่นคงและการเสี่ยง มิติความอบอุ่นและการสนับสนุนและมิติการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ยกเว้นปัจจัยในเรื่องระดับชั้นยศ ประสบการณ์ในการทำงานและระดับการศึกษา ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานไม่พบว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของข้าราชการตำรวจกองทะเบียนพล กรมตำรวจ

นุชกร จันทร์แปลง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน บริษัท ซิวเนชั่นแนล จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัท ซิวเนชั่นแนล จำกัด เขตกรุงเทพมหานคร ระดับการบริหารและระดับปฏิบัติการ จำนวน 98 คน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นแตกต่างกัน พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมและด้านความอบอุ่นต่างกัน อายุมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการสนับสนุน และมีความสัมพันธ์

เชิงลบกับการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ระยะเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมด้านโครงสร้างองค์การ และด้านความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความเสี่ยง ด้านความอบอุ่น ด้านความขัดแย้ง และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การรับรู้บรรยากาศองค์การทั้ง 9 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน การรับรู้บรรยากาศองค์การ 3 ด้าน ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ตามลำดับ คือด้านการสนับสนุน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและด้านความเสี่ยง

สำเนียง วิลามาศ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม จำนวน 64 โรง ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ส่วนใหญ่เป็นแบบเปิด ระดับความผูกพันของครูได้แก่มิติการสนับสนุนซึ่งมีผลทางบวกกับความผูกพันและมิติการไม่ให้ความร่วมมือซึ่งมีผลทางลบกับความผูกพัน

วุฒิพงศ์ เมฆสกุล (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การและความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงบประมาณ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการสำนักงบประมาณระดับ 3-8 จำนวน 272 คน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสำนักงบประมาณมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง มีความพึงพอใจในการทำงานระดับปานกลาง และปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพทางการสมรสและระดับตำแหน่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลทุกด้านไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงบประมาณและบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน

วรนุช ทองไพบูลย์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท นิปปอนเพนต์(ประเทศไทย) จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริษัท นิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 166 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท นิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด มีการรับรู้บรรยากาศองค์การภาพรวมในระดับปานกลาง แต่การรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีระดับมาก คือ การรับรู้ในด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ส่วนความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลางในทุก ๆ ด้าน สำหรับปัจจัยที่มีผลทำให้การรับรู้บรรยากาศขององค์การแตกต่างกันคือ อัตราเงินเดือน หน่วยงานที่สังกัด ในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางการสมรส และระยะเวลาในการทำงาน ไม่มีผลทำให้การรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานบริษัท นิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด แตกต่างกัน ทั้งนี้

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ คือ ระยะเวลาในการทำงานและบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

เจียรนัย จิระโร (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จากครูจำนวน 379 คน ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมของโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นบรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหารือ (Consultative) และพบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีบรรยากาศองค์การต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครโดยรวม อยู่ในระดับสูง โดยครูโรงเรียนขนาดเล็กมีแรงจูงใจต่ำกว่าครูโรงเรียนขนาดกลางและครูโรงเรียนขนาดใหญ่ และพบว่าครูที่มีสถานะภาพสมรสต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนโดยรวม

นงลักษณ์ นิ่มปี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการและพนักงานจำนวน 170 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า บุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง โดยเห็นว่า บรรยากาศองค์การยังไม่ค่อยเอื้อต่อการทำงาน สำหรับความพึงพอใจในการทำงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่มีแนวโน้มความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำในระดับสูง และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บรรยากาศโดยรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนโดยรวม และได้ให้ ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรได้มีการส่งเสริมบรรยากาศองค์การให้สูงขึ้น ในโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก ครูโรงเรียนเอกชนควรได้รับการส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นในกลุ่มครูที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ

ไพโรจน์ กาธรรมณี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์การและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานบริษัท ทศท.คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานบริษัท ทศท.คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทประจำที่ ซึ่งแบ่งออกเป็นฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์ จำนวน 145 คน และฝ่ายสนับสนุนการตลาดและการขายจำนวน 97 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท ทศท.คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีการรับรู้บรรยากาศองค์การทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เกือบทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการแข่งขันในการทำงาน อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปร พบว่า เพศ การศึกษา

ต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน บรรยากาศองค์การโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวม แต่บรรยากาศด้านคุณสมบัติเฉพาะขององค์การสัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการค่าตอบแทนกับความต้องการที่จะมีสถานภาพที่สูงกว่า บรรยากาศด้านโครงสร้างขององค์การสัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการแสวงหาความต้องการมาตรฐานอันดีเลิศกับความต้องการที่จะมีสมรรถภาพที่สูงกว่า บรรยากาศด้านค่านิยมและพฤติกรรมองค์การสัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการแสวงหามาตรฐานอันดีเลิศ ความต้องการแข่งขันในการทำงานและความต้องการที่จะมีสมรรถภาพที่สูงกว่า

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

บัคคัส (Baccus) เจียรนัย จิระโร (2544 : 55) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับบรรยากาศองค์การในกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกจากคณบดี และหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างเป็นคณบดี 11 คน และหัวหน้าภาควิชา 67 คน ซึ่งเป็นเพศชายทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้เป็นดรรชนีวัดบรรยากาศองค์การ (OCI) และมาตราวัดแนวโน้มความสำเร็จของเมท์ราเบียน จากการศึกษาพบว่าไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับชั้นของสายการบังคับบัญชากับการรับรู้บรรยากาศองค์การ ลักษณะโครงสร้างและสภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรที่พียงพอที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษา แตกต่างจากองค์การธุรกิจ และระบบโรงเรียนรัฐบาลเมื่อนำมาเปรียบเทียบกัน

อิคปาฮินดิ (Ikpaahindi. 1987 : 42-46) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ เพื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบว่าตัวแปรจูงใจตัวใดที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับจำนวนผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ที่ได้รับการตีพิมพ์ออกเผยแพร่ จากผลการศึกษา พบว่า สัตวแพทย์ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีผลงานวิจัยตีพิมพ์ออกเผยแพร่มาก นั่นก็คือ สัตวแพทย์ ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมากเท่าใดก็จะมีผลงานวิจัยตีพิมพ์ออกเผยแพร่มากขึ้นตามไปด้วย จึงสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับจำนวนผลงานวิจัยของสัตวแพทย์ ที่ได้รับการตีพิมพ์ออกเผยแพร่

บูทท์เนอร์, กรายสคีวิสซ์ และไฮดอร์ (Buttner, Gryskiewicz and Hidore. 1999: Abstract) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ กลุ่มทหารที่ปฏิบัติงานในกองทัพของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า สติปัญญา, แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตำแหน่งและความเชื่ออำนาจในตน มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารงานอย่างมีความคิดสร้างสรรค์

พอน (Pon. 1997 : 334) ได้ศึกษาการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยใช้เนื้อหาที่เป็นสารสนเทศในการปฏิบัติงาน : การศึกษาเฉพาะกรณีความตรงเชิงโครงสร้างของเทคนิคการวัดคะแนนผลสัมฤทธิ์ โดยการศึกษาแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในทางขวาง 16 ตัวแปร หาความสัมพันธ์โดยใช้ผู้เข้าทดสอบ 12,686 คน มีอายุตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันใน 9 ตัวแปร และพบว่าแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 2 ใน 3 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในเกณฑ์ที่ใช้วัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

มาทิเนล (Martinelli. 1999 : 39) ได้ศึกษาผลกระทบของเงื่อนไขการจูงใจที่แตกต่างกันในการปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างที่ต่างกัน เป็นการศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจในเงื่อนไขที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติที่มีกลุ่มอายุต่างกัน เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 90 ราย จากสามกลุ่มอายุ ได้แก่ เด็ก วัยรุ่น และวัยผู้ใหญ่ อายุ 7-8 ปี, 15-16 ปี, 20-21 ปี ผลการศึกษาพบว่า ในกลุ่มที่กระตุ้นให้มีเงื่อนไขการจูงใจสำหรับกลุ่มอายุที่ต่างกันจะมีผลการปฏิบัติที่ต่างกันแต่สำหรับในกลุ่มควบคุมพบว่า ไม่มีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer. 1968 : 148 - 149) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของหญิงที่ทำงานให้บริการลูกค้าในแผนกการบริการขององค์การเพื่อสาธารณะประโยชน์ จำนวน 19 คน โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ IOCQ ถามหญิงที่บริการลูกค้าพบว่าบรรยากาศองค์การ มิติโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับสูงมากและมีสภาพการณ์ของการบีบบังคับในองค์การ มิติความรับผิดชอบและมิติความเสี่ยงภัยอยู่ในระดับต่ำมาก แต่มิติมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง มิติการสนับสนุนและมิติความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำ และมิติความอบอุ่นและมิติความเป็นหนึ่งเดียวกันอยู่ในระดับต่ำ ผลการวิจัยได้แสดงให้ทราบว่า บรรยากาศในการทำงานของหญิงบริการลูกค้าเหล่านี้ เป็นบรรยากาศที่เยือกเย็นและไม่เป็นมิตร เพราะไม่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนากลุ่มทำงานและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน

กันน์ (Gunn. 1972 : 4874 - 4875-A) ได้วิจัยบรรยากาศขององค์การของโรงเรียนมัธยม 61 โรงเรียน ในรัฐมิสซิสซิปปี สหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ถามคณะครู ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของวินเตอร์และผลการวิจัยของแมคเคลแลนด์ พบว่า โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมาก บรรยากาศองค์การโรงเรียนจะมีแนวโน้มเป็นแบบปิด โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนจะมีแนวโน้มเป็นแบบเปิด และพบว่า ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนด้วย

ไรซ์ (Reitz) จำเริญ บัวเลิศ (2538 : 50) ได้ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ถามครูใน โรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 77 โรงเรียน จำนวนครู 953 คน พบว่า โรงเรียนจำนวน 9 โรงเรียน มีบรรยากาศแจ่มใส 40 โรง

มีบรรยากาศแบบซึมเซา 9 โรง ส่วนอีก 28 โรง มีบรรยากาศอยู่ระหว่างแจ่มใสกับบรรยากาศซึมเซา นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน และระยะที่อยู่ประจำโรงเรียนนี้ ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์การของโรงเรียน

ดักกลาส (Douglas. 1979 : 754) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวัดบรรยากาศองค์การ เพื่อการริเริ่มสร้างสรรค์โดยใช้แบบสอบถาม The Litwin and Stringer's IOCQ เพื่อวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การ 9 ด้าน ของผู้นำศาสนา 525 คน ของโบสถ์ Seventh Day Adventist ในแคนาดา แล้วนำไปจุดเป็นเส้นภาพ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกันของด้านของบรรยากาศองค์การทั้ง 9 ด้าน พบว่า บรรยากาศองค์การในด้านโครงสร้างองค์การ ด้านรางวัล ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีลักษณะเป็นบวก บรรยากาศองค์การในด้านความรับผิดชอบ ด้านความเสี่ยงและด้านความขัดแย้ง มีลักษณะเป็นลบและผู้วิจัยได้แสดงความเห็นว่าผู้มีหน้าที่บริหารและจัดการโบสถ์ควรศึกษาเทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การในแนวทางที่สร้างสรรค์มากขึ้น

แชร็ก (Craig. 1984 : Abstract) ศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมผู้นำต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยใช้แบบวัด OCDQ ของ Halpin และแบบวัดพฤติกรรม ผู้นำ LBDQ ของ Halpin ใช้แบบวัดความพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยใช้แบบวัดของมหาวิทยาลัยแมนนิโซต้า กลุ่มตัวอย่างเป็นครู 271 คน จาก 21 โรงเรียน เป็นครูประถมศึกษาในเมืองดัลลัส ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนบรรยากาศแบบเปิดมีความพึงพอใจสูงกว่าครูที่มีโรงเรียนบรรยากาศแบบปิด โดยครูในโรงเรียนแบบเปิดมีความพึงพอใจในงานสูงเกี่ยวกับการมีความคิดสร้างสรรค์ การเห็นคุณค่าทางจริยธรรมและการบริการทางสังคม

ปาวิกนาโน (Pavignano. 1990 : Abstract) ได้ศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศองค์การต่อบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา ใช้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซี่ จำนวน 36 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ OCDQ-RE ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศทางวิชาการ เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในทิศทางบวก

ออร์เพน (Orpen. 1994 : 770) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อทัศนคติของพนักงาน โดยทำการศึกษากับพนักงานจำนวน 119 คน ในธุรกิจด้านการให้บริการทางการเงิน จากการศึกษาพบว่า ระดับตำแหน่งงานของคนในองค์การมีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่ามีการรับรู้บรรยากาศองค์การดีกว่า และมีความพึงพอใจและทัศนคติต่องานเป็นไปในทางบวก

พีแลน (Phelan. 1998 : 196) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูและนักเรียนเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การกับโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 9 โรงเรียน ในเมืองเบอร์เกน รัฐนิวเจอร์ซี่

เป็นโรงเรียนรัฐบาล 6 โรงเรียน โรงเรียนเอกชน 1 โรงเรียน โรงเรียนทางศาสนา 2 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามของ Likert ถามครู 47 คน นักเรียน 909 คน ใช้ t-test ในการหาความตรงระหว่างครูและนักเรียน ได้ผลการวิจัย 3 ประการหลัก คือ

1. โรงเรียนประถมศึกษา มีบรรยากาศองค์การ โดยคะแนนการรับรู้ของครูเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การนำมาเปรียบเทียบกันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

2. มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของนักเรียนและครูเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของแต่ละโรงเรียน

3. เมื่อเปรียบเทียบระหว่างห้องเรียนของแต่ละโรงเรียน จากการสังเกตโดยแบ่งโรงเรียนการรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทุกประเด็นย่อยยกเว้นความพึงพอใจในโรงเรียนของครู ระหว่างกลุ่มครูประจำชั้นมีความแตกต่างกันเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

เมอร์ฟี้ (Murphy. 1999 : Abstract) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมคาทอลิกในสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามของ Hoy, Tarter และ Koitkarnp ศึกษาบรรยากาศองค์การ 4 ด้าน คือ ระบบสังคม วัฒนธรรม นิเวศวิทยาและสิ่งแวดล้อม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร ครู นักเรียน ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของครูสามารถทำนายบรรยากาศองค์การโดยรวมได้ ภาวะผู้นำตามการรับรู้สามารถทำนายบรรยากาศองค์การได้ โดยพบว่า ภาวะผู้นำสามารถทำนายบรรยากาศองค์การได้สูงสุด

5. สรุปแนวคิดและทฤษฎีที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิด

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ กิลฟอร์ด (Guilford. 1959 : 437 – 439) ; แอทคินสัน (Atkinson. 1964 : 259 - 261) ; เมห์ราเบียน (Mehrabian. 1968 : 493 - 499) ; เฮอร์แมนส์ (Hermans. 1970 : 354 - 355) ; ไวเนอร์ (Weiner. 1972 : 203) ; ถวิล ธาราโภชน์ (2532 : 71) ; พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 56 - 57) ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539 : 376) ; เพราพรรณ เปลี่ยนภู่ (2542 : 325 – 326) และสมนึก บุญประกอบ (2546 : 41 – 42) จะเห็นได้ว่าแนวคิดของแต่ละท่านนั้น มีความสอดคล้องกัน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ เป็นแรงกระตุ้นให้กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ด้วยความอดทน เพียรพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคนานา ด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามที่คาดหวังไว้ ให้บรรลุเป้าหมายสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ไม่ทำงานเพื่อหวังรางวัล แต่จะทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รับผิดชอบ ยอมรับความจริง มีความรู้สึกสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและวิตกกังวลเมื่อประสบความล้มเหลว แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์จึงเป็นความต้องการภายในที่สำคัญของผู้บริหาร

สถานศึกษา เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีเจตคติดีต่องานและการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจและเชื่อมั่นในตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์ได้แนวคิดที่กล่าวถึงลักษณะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่มีผลโดยตรงต่อผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารจัดการสถานศึกษา มาเป็นกรอบในการวิจัย ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ ด้านความทะเยอทะยาน ด้านความกระตือรือร้น ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านการรู้จักวางแผนงาน และด้านความมีเอกลักษณ์

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การของฟอร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (Forehand & Gilmer. 1964 : 632) ; ฮอลพิน (Halpin. 1966 : 150 -151) ; ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer. 1968 : 81-82) ; สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter. 1979 : 365-366) ; คิลลี่ (Kelly. 1980 : 246) ; บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 418 - 419) ; อัลเดก และบรีฟ (Aldag & Breef. 1981 : 423) และดูเบรน (DuBrin. 1984 : 411) จะเห็นได้ว่าแนวคิดของแต่ละท่านนั้น มีความสอดคล้องกัน มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานและหน้าที่ในหน่วยงาน สนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง การชมเชยให้กำลังใจและให้รางวัลบุคลากรมากกว่าการตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งเมื่อมีการขัดแย้งก็ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ องค์ประกอบบรรยากาศองค์การที่ดีจึงเป็นความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์การของตน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์ได้แนวคิดที่กล่าวถึงองค์ประกอบบรรยากาศองค์การที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา มาเป็นกรอบในการวิจัย ประกอบด้วย 5 มิติ คือ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน มิติรางวัลตอบแทนและการลงโทษ มิติความเป็นอิสระ และมิติการยินยอมให้มีการขัดแย้ง