

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน สามารถจำแนกออกเป็น 7 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
 - 1.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน
 - 1.2 ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน
 - 1.3 ความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงาน
 - 1.4 องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน
2. การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน
 - 2.1 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ
 - 2.2 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยคุณลักษณะงานที่ส่งผลต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ
 - 2.3 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ
 - 2.4 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน
3. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ
 - 3.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ
 - 3.2 ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องบรรยากาศองค์การ
 - 3.3 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ
 - 3.4 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

4. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของงาน
 - 4.1 ความหมายของคุณลักษณะงาน
 - 4.2 ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องคุณลักษณะของงาน
 - 4.3 องค์ประกอบของคุณลักษณะงาน
5. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน
 - 5.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน
 - 5.2 ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องความพึงพอใจในงาน
 - 5.3 ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน
 - 5.4 องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
6. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ
 - 6.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ
 - 6.2 ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องบรรยากาศขององค์การ
 - 6.3 ความสำคัญและผลของความผูกพันต่อองค์การ
 - 6.4 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ
7. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
 - 7.1 มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา
 - 7.2 พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังมีเนื้อหาต่อไปนี้

1.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ดังนี้

Huse and Cummings (1985, p. 198) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความสอดคล้องกันระหว่างความพึงพอใจในงานกับประสิทธิผลขององค์การหรือประสิทธิผลขององค์การอันเนื่องมาจากความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นผลสืบ

เนื่องมาจากการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ส่วน Carrell, Kuzmits, and Elbert (1992, p. 27) ได้อธิบายความหมายคุณภาพชีวิตการทำงานว่า คือ การพยายามที่จะทำให้เกิดความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานได้รับการสนองตอบในการทำงานของพวกเขา และการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานนั้น องค์การสามารถทำได้ทั้งด้านสังคมและด้านความรับผิดชอบในเชิงจริยธรรม โดยโครงการคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น จะเน้นการสร้างความสะดวกสบาย สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย และโดยเฉพาะพยายามสร้างให้พนักงานมีความสุขกับการทำงานเหมือนกำลังเล่นสนุกอยู่กับเพื่อน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความสุขสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีชีวิตชีวา มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดี ส่งผลไปสู่การมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และช่วยเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้นด้วย สำหรับ Drafke and Kossen (2002, p. 305) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง การทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีประสิทธิผลตอบสนองความต้องการและเพิ่มคุณค่าให้กับพนักงานในองค์การ ในขณะที่ Cumming and Worley (2005, pp. 302–303) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความหมาย 2 ประการ คือ ประการแรก ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับงานและการได้มีส่วนร่วมในการทำงานซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนประการที่สอง ได้แก่ วิธีการที่องค์การนำมาใช้เพื่อให้งานมีคุณภาพเพิ่มขึ้น เช่น การสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมและการเพิ่มผลผลิตมากขึ้น เป็นต้น

Dubrin (2006, p. 401) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ภาวะซึ่งผู้ประกอบกิจการทำให้เกิดความพอใจสิ่งๆ ที่ตนปรารถนาในการทำงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วม ส่วน Cascio (2010, pp. 18–19) ได้ให้ความหมายคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ 2 ด้าน คือ ด้านหนึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำงาน และวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น นโยบายการเลื่อนตำแหน่งในองค์การ การควบคุมแบบประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติการ และสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ส่วนอีกด้านหนึ่งเกี่ยวกับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่คำนึงถึงความปลอดภัย สัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน โอกาสเจริญก้าวหน้า และพัฒนางาน ซึ่งจะสัมพันธ์กับความต้องการ สำหรับ Robbins and Judge (2010, p. 176) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า เป็นกระบวนการขององค์การที่ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกในองค์การโดยให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมตัดสินใจออกแบบสภาพการทำงานเอง

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2550, หน้า 266) ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า หมายถึง ชีวิตการทำงานที่มีศักดิ์ศรีเหมาะกับเกียรติภูมิของความเป็นมนุษย์ของบุคลากรซึ่งเป็นชีวิตการทำงานที่ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบและสามารถสนองความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ในแต่ละยุคสมัย ส่วนพิชิต เทพวรรณ (2555, หน้า 132-133) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง คุณภาพชีวิตการทำงานครอบคลุมไปในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล และ สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แต่มีเป้าหมายสำคัญร่วมกันอยู่ที่การลดความตึงเครียดทางจิตใจ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงาน

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ของพนักงานที่เกิดจากการได้รับการสนองตอบความต้องการในการทำงาน ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และเศรษฐกิจ การมีความเป็นอยู่ที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคม การมีความสมดุลระหว่างงานและชีวิต ซึ่งมีผลให้งานที่ทำบรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประสิทธิภาพ

1.2 ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ได้นำมาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศอุตสาหกรรมเมื่อ ค.ศ 1960 โดยนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาแรงงานให้ผู้ทำงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น โดยเฉพาะในช่วงระหว่าง ค.ศ. 1970-1979 นั้น ได้เกิดสถานการณ์ที่ไม่เป็นมิตรซึ่งกันและกัน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายลูกจ้าง ต้องหาวิธีทางแก้ปัญหาแรงงานของกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น ซึ่งวิธีแก้ไขปัญหาแรงงานของกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมนั้น ปัญหาแรงงานของแต่ละกลุ่มย่อมแตกต่างกันในแต่ละสังคมว่ามีสิ่งใด เงื่อนไขใดเป็นปัญหา ประเทศต่างๆ ในยุโรปได้ปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยผ่านข้อเรียกร้องทางกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องงานและวิธีการดำเนินการร่วมกัน ระหว่างลูกจ้างและฝ่ายบริหาร ในการยอมรับร่วมกันถึงความปรารถนา และความเอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นมีความเชื่อว่ามีสิ่งสำคัญ 2 ประการด้วยกัน คือ ประการแรก คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิ่งอันชอบธรรม เคารพในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ ประการที่สอง คุณภาพชีวิตในการทำงานที่สูงขึ้นจะเกี่ยวข้องกับผลผลิตที่สูงขึ้นด้วย ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานและผลผลิตที่สูงขึ้นนั้นสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ และเป็นสิ่งที่เสริมแรงซึ่ง

กันและกัน (Lehrer, 1982, pp. 326–327) ในขณะที่ Schermerhorn, Hunt and Osborn (1994, p. 55) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญห การจัดโครงสร้างงานใหม่ การปรับปรุงการให้ผลตอบแทน และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นกิจกรรมในองค์การที่ทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น ส่วน Bovee, Thill, Wood, and Dovel (1993, p. 413) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นปรัชญาในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน กระทำได้โดยการออกแบบงานชิ้นใหม่ การขยายขอบข่ายงาน เพื่อให้งานมีความหลากหลาย หลาก มีความท้าทาย การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน และการเพิ่มคุณค่าในการทำงานเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น สำหรับ ฌ็อง ลดา ร็ตนคช (2557, หน้า 27) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นความต้องการของปัจเจกบุคคลต่อสิ่งปรารถนาเมื่อก้าวเข้าสู่การเป็นสมาชิกขององค์การนั้นๆ คุณภาพชีวิตการทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัย เช่น สภาพของงาน ผลตอบแทน และกำลังใจ เป็นต้น ดังนั้น คุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิกในองค์การจึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์การ การทำให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี จึงมีพื้นฐานที่เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความผูกพัน ความเชื่อมั่นในทุกระดับขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ทำงานด้วยความเต็มใจส่งผลให้องค์การได้รับผลผลิตสูง อันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด การที่คนอยากทำงานหรือเต็มใจทำงานย่อมเกิดจากแรงจูงใจ และขวัญในการทำงาน ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้ว ย่อมทำให้คนมีความตั้งใจและเต็มใจทำงาน ผลงานที่ออกมาดี ทำงานด้วยความผาสุก ก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากแนวคิดและความเป็นมาดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นแนวคิดเกี่ยวกับบุคคลและองค์การในด้านความสัมพันธ์กันระหว่างงานที่ปฏิบัติกับการใช้ชีวิตที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพงานและผู้ปฏิบัติงาน อาจกล่าวได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นการพัฒนาทั้งคนและองค์การให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กัน

1.3 ความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงานนับว่ามีความสำคัญต่อทั้งองค์การและบุคลากร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ดังนี้

Dessler (2000, p. 4) กล่าวถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การต่อวัฒนธรรมขององค์การต่อสภาพแวดล้อม และนอกจากนี้เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรในองค์การ ส่วน Huse and Cummings (1985, pp. 198-199) กล่าวถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า 1) ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์การ 2) ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน 3) ช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับ Greenberg and Baron (2008, pp. 652-653) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ที่ดี 3 ประการ อันได้แก่ 1) ผลโดยตรงในการเพิ่มความรู้สึกพอใจในการทำงาน สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ และลดอัตราการเปลี่ยนงาน 2) ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น 3) เพิ่มประสิทธิผลขององค์การ เช่น ผลกำไร การบรรลุเป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ตาม การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการฝ่ายบริหารและพนักงานจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนร่วมกันและแผนนั้นต้องได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์นอกจากนี้ คุณภาพชีวิตในการทำงานยังเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การ โดยเกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของผลผลิต และการปรับปรุงคุณภาพเกี่ยวกับพนักงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การตอบสนอง ความต้องการ ความพึงพอใจของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ดังนั้น นักพัฒนาองค์การจึงพยายามหาวิธีการอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างสภาพการทำงานให้มีแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันในองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งก็คือคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญประการหนึ่งซึ่งจะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

กองสวัสดิการแรงงาน (2547, หน้า 18-19) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถือว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ เป็นต้นทุนทางสังคมที่มีคุณค่าในปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องเข้าสู่ระบบการทำงานต้องทำงานเพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้ และตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน เมื่อคนต้องทำงานในที่ทำงาน ครึ่งหนึ่งของเวลาในแต่ละวันของคนเราจะอยู่ที่ทำงาน ดังนั้นที่ทำงานจึงควรมีสภาพที่เหมาะสม ทำให้เกิดความสุขทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้สึกมั่นคง ความรู้สึกดังกล่าวควรจะเป็นสิ่งที่ตนได้จากที่ทำงานไม่น้อยกว่าเมื่อบุคคลเหล่านั้นอยู่ที่บ้าน เมื่อเป็นเช่นนั้นคนทำงานจะมี

สถิติสัมพัทธ์จะจตุรอยู่กับการทำงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้นหมายถึง คนทำงานหรือบุคลากรควรจะได้รับ การรักษาพยาบาลเมื่อมีการเจ็บป่วย ได้รับการ ฝึกอบรมให้มีความรู้ในงานที่ทำ ได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและ ความต้องการของตนเอง ได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม เป็นต้น ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ของบุคลากรหรือผู้ใช้แรงงานนั้นจะต้องคำนึงทั้ง 4 มิติ คือ 1) สุขภาวะทางร่างกาย หมายถึง การมีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บซึ่งเป็นผลจากการ ได้รับการสนองตอบทางด้านปัจจัยความจำเป็นขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม 2) สุขภาวะทาง อารมณ์ หมายถึง การมีอารมณ์แจ่มใสมั่นคง ไม่แปรปรวน ไม่หงุดหงิด โมโหง่าย ไม่วิตกกังวล การที่ให้บุคลากรเป็นบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าว องค์การควรจัดให้บุคลากร ได้มีการพักผ่อน มีการสนทนาการ ออกกำลังกาย เล่นกีฬา นอกจากนี้ควรให้ความใส่ใจ กับสภาวะทางเศรษฐกิจและครอบครัว ของบุคลากรโดยหากพบว่ามีปัญหาควรหาวิธีทาง แก้ไข 3) สุขภาวะทางจิตวิญญาณ หมายถึง การที่บุคลากรรู้สึกเป็นสุขและพึงพอใจในชีวิต ของตนเอง และครอบครัว และสังคมตามที่เป็นอยู่ ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นความสันโดษด้วย ความสุขเพียงเท่านั้นของบุคลากร หากองค์การใดจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับบุคลากรเพิ่มให้ ด้วยความสมัครใจก็จะสามารถสร้างความประทับใจและความผูกพันต่อองค์การได้มากขึ้น 4) สุขภาวะทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับจากคนทั่วไปอันเนื่องมาจาก การมีมนุษยสัมพันธ์อันดี มีความสามารถในการยอมรับความสามารถและความสำคัญของ ผู้อื่น ตลอดจนสิ่งอื่นๆ ที่อยู่รอบตัว ดังนั้นจึงเป็นผู้ที่เห็นคุณค่าของบุคคลและสิ่งแวดล้อม และคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาให้สิ่งแวดล้อมเหล่านั้นคงคุณค่าและประโยชน์อยู่ตลอดไป องค์การที่ต้องการให้บุคลากรมีสุขภาวะทางสังคมก็ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วน ร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาหรือยกระดับชีวิตเพื่อนบุคลากรด้วยกัน

ปณิชา ดิสวัสดิ์ (2550, หน้า 38) ได้สรุปประโยชน์ของการเสริมสร้าง คุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า เป็นการเพิ่มความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน มีแรงจูงใจ ที่จะทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและ ความสำเร็จขององค์การ ส่วนณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2551, หน้า 109-110) กล่าวถึง ประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า 1) เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานให้กับบุคลากร 2) เป็นการสร้างความจงรักภักดี การมีส่วนร่วมและการเป็น สมาชิกองค์การ 3) เป็นการพัฒนาผลิตภาพในการดำเนินงานขององค์การทั้งระดับบุคคล ระดับหน่วยงานและระดับองค์การ 4) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลกับ

องค์การ 5) เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การที่มีต่อสมาชิกและสังคม 6) เป็นการเพิ่มโอกาสในการเติบโตและขยายผลผลิตผ่านความเชื่อถือและเชื่อใจของชุมชน

7) เป็นการช่วยลดปัญหาสังคมทั้งระดับองค์การและระดับประเทศ สำหรับกมลชนก โรจนกิจเกษตร (2553, หน้า 29) กล่าวว่าความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงาน คือการทำงานที่มีชีวิตที่ดีขึ้นจากการมีรายได้และค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ มีความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ตลอดจนมีการพัฒนาส่งเสริมทางด้านร่างกายและจิตใจให้มีสุขภาพที่ดี ไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพและเสี่ยงอันตรายในการทำงาน อันจะนำไปสู่ความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้สึกที่ดี มีเกียรติที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ และนำไปสู่การประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นโยบายขององค์การได้เป็นอย่างดี ในขณะที่พิรญาณ์ รัตน์น่วม (2556, หน้า 20) กล่าวว่า ผลของการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น ถือได้ว่าเป็นการส่งเสริมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น จนนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานร่วมกันกับองค์กร

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ การเพิ่มแรงจูงใจให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงาน การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลกับองค์กร รวมถึงพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

1.4 องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน

การดำเนินการขององค์การให้ประสบความสำเร็จมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ โดยเฉพาะในด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคคล เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตที่ดี ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกที่เกิดจากการรับรู้ความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ได้อย่างมีความสุข มีนักวิชาการได้นำเสนอเกณฑ์ตัวชี้วัดที่น่าสนใจไว้ ดังนี้

Walton (1973, pp. 12-16) เป็นบุคคลหนึ่งที่ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลที่เน้นแนวทางความเป็นมนุษย์ การศึกษาสภาพแวดล้อม ตัวบุคคลและสังคมที่ส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จ ผลผลิตที่ได้รับตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน

โดย Walton ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานว่าประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ 8 ประการ คือ 1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน จะต้องมีความเพียงพอในการดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพที่สมเหตุสมผลในสังคมนั้นๆ สำหรับค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม ก็เกิดจากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนจากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบจากผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน

2) สภาพการทำงานที่คำนึงถึงปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Condition) คือ ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีทั้งต่อร่างกาย การทำงานควรจะมีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง และการรบกวนทางสายตาด้วย 3) ความก้าวหน้าและความมั่นคง (Growth and Security) ควรให้ผู้ปฏิบัติงานได้รักษาหรือเพิ่มความสามารถในการทำงานของเขามากกว่าที่จะคอยเป็นผู้นำให้เขาทำตามจะต้องมีการมอบหมายงานใหม่หรืองานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นในอนาคต และจะต้องเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาในองค์การและในสายงานของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นที่ยอมรับของสมาชิกครอบครัวได้ 4) การได้รับการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities) คือ โอกาสในการพัฒนาและใช้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานตามทักษะและความรู้ที่มี ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณค่าและรู้สึกท้าทายในการทำงาน ได้ใช้ความสามารถในการทำงานเต็มที่รวมทั้งความรู้สึกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 5) การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน (Social Integration) คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการยอมรับ และได้รับความร่วมมือในการทำงานจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีการเปิดเผยตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในหน่วยงาน ปราศจากอคติและการทำลายซึ่งกันและกัน

6) ประชาธิปไตยในองค์การ (Constitutionalism) คือ ผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิอะไรบ้างและจะปกป้องสิทธิของตนเองได้อย่างไร ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมในองค์การนั้นๆ ว่ามีความเคารพในสิทธิส่วนบุคคลมากน้อยเพียงใด ยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งวางมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่พนักงาน และมีการจัดเตรียมงานให้เกิดความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกัน 7) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Total Life Space) คือ บุคคลจะต้องจัดความสมดุลให้เกิดขึ้นในชีวิต โดยจะต้องจัดสรรบทบาทให้สมดุล ได้แก่ การแบ่งเวลาในอาชีพและการเดินทาง ซึ่งจะต้องมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่าง

การใช้เวลาว่างของตนเองและครอบครัว รวมทั้งความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบ 8) ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Relevance) คือการที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าการกระทำหรืองานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งองค์การของตนได้ทำประโยชน์ให้สังคม เป็นการเพิ่มคุณค่าความสำคัญในอาชีพและเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์การของตนเอง เช่น ความรู้สึกของพนักงานที่รู้ว่าหน่วยงานของตนมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการผลิต การจำกัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การฝึกปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่นๆ

Huse and Cummings (1985, pp. 58-59) ได้วิเคราะห์ลักษณะคุณภาพชีวิตในการทำงานว่ามีลักษณะต่างๆ 8 ด้าน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) หรือ “รายได้และผลประโยชน์ตอบแทน” หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีเหมาะสมและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่นๆ 2) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ (Safe and Healthy Environment) หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย 3) การได้รับการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำโดยพิจารณาจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ใช้ทักษะความสามารถหลากหลายงานที่มีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวเอ่งในการทำงาน งานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ และงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน 4) ความก้าวหน้า (Growth) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งอย่างมั่นคง 5) การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน (Social Integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับ และมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น 6) ลักษณะการบริหารงาน (Constitutionalism) หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังข้อคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศขององค์การมีความเสมอภาคและความยุติธรรม 7) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Total Life

Space) หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงของชีวิตระหว่าง ช่วงปฏิบัติงานกับ ช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ 8) ความภาคภูมิใจในองค์การ (Organizational Pride) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีชื่อเสียงและได้รับรู้ว่าองค์การอำนวยความสะดวกและรับผิดชอบต่อสังคม ส่วน Certo and Graf (1989, p. 609) ได้วิเคราะห์ลักษณะคุณภาพชีวิตการทำงานว่ามีลักษณะต่างๆ 6 ประการ คือ 1) งานที่มีความน่าสนใจ มีความท้าทายและสร้างความรับผิดชอบ 2) ค่าตอบแทนในการทำงานที่ยุติธรรมและมีเงินช่วยเหลือให้แก่ลูกจ้าง 3) สถานที่ทำงานที่มีความสะอาด ปลอดภัย ปราศจากเสียงรบกวนและมีแสงสว่างที่เพียงพอในการทำงาน 4) มีการควบคุมกำกับการทำงานที่น้อยที่สุด 5) มีการสร้างความมั่นคงในการทำงานโดยการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน 6) มีการจัดสวัสดิการและให้ความสนใจต่อสุขภาพของลูกจ้าง สำหรับ Newstrom and Davis (1997, pp. 293-294) กล่าวว่า เกณฑ์ที่จะใช้วัดคุณภาพชีวิตการทำงาน มีดังนี้ 1) การติดต่อสื่อสารที่ดี 2) มีระบบผลตอบแทนที่เป็นธรรม 3) งานมั่นคงและพึงพอใจในงาน 4) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5) มีหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น 6) มีการพัฒนาทักษะ 7) ลดความเครียดในการทำงาน 8) มีความสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน

Drafke and Kossen (2002, pp. 308-309) ที่ได้กำหนดองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่าประกอบด้วย 8 เรื่องหลัก ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม 2) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและปลอดภัย 3) โอกาสในการพัฒนาและใช้ความสามารถ 4) โอกาสในความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงของงาน 5) ความรู้สึกผูกพันเป็นเจ้าของ 6) ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว 7) สิทธิของพนักงาน 8) ชีวิตการทำงานที่เกี่ยวกับสังคม ส่วน Cascio (2003, pp. 20-27) ให้ความสำคัญกับการทำงานที่เน้นไปที่การสร้างความสะดวกสบายในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย โดยเฉพาะพยายามสร้างให้คนงานมีความสุขกับงาน มีความคิดที่สร้างสรรค์ ซึ่งส่งผลไปสู่การมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นและเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้นด้วย นอกจากนี้การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานสามารถสร้างผลผลิตภาพและผลกำไร โดยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่ดีมีองค์ประกอบ 9 ประการ คือ 1) ความมั่นคงในงาน (Job Security) พนักงานต้องสามารถทำงานได้จนเกษียณอายุ ไม่มีการเลิกจ้างพนักงาน โดยที่พนักงานยังมีความสามารถทำงานได้ตามปกติรวมทั้งมีโครงการเกษียณอายุให้กับพนักงาน

2) สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย (Safe Environment) มีระบบการทำงานที่มีการจัดการเรื่องความปลอดภัยให้พนักงานใน รูปของคณะกรรมการเพื่อความปลอดภัย มีโปรแกรมดูแลเรื่องความปลอดภัยของพนักงานโดยเฉพาะ 3) ผลตอบแทนที่ยุติธรรม (Equitable Compensation) ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับต้องเป็นผลตอบแทนที่แข่งขันกับองค์การอื่นที่ประกอบธุรกิจลักษณะอย่างเดียวกันได้ 4) ความภาคภูมิใจ (Pride) องค์การที่พนักงานทำงานต้องสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรเป็นองค์การที่มีส่วนร่วมในการดูแลสังคม และประชาชนให้ความร่วมมือในการรักษาสภาพแวดล้อมให้มีความร่วมมือกับทางการ 5) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation) พนักงานต้องมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีการประชุมสัมมนาให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพของทีมงาน 6) การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development) มีการประชุม อบรม ให้ความรู้เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับระดับเลื่อนตำแหน่ง 7) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) เปิดโอกาสให้มีการรับเรื่องร้องทุกข์ได้ตลอดเวลา มีการแก้ปัญหาที่เป็นระบบเป็นรูปธรรม 8) การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีการติดต่อสื่อสารการให้ข่าวสารระหว่างพนักงานและองค์การที่ชัดเจนถูกต้องและเพียงพอ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจในเรื่องเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือทั่วทั้งองค์การ 9) ความมีสุขภาพที่ดี (Wellness) มีศูนย์พยาบาลสำหรับรักษาผู้ป่วย ศูนย์ทันตกรรมรวมไปถึงโปรแกรมการดูแลสุขภาพสุขภาพ โปรแกรมสันทนาการ และโปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อให้พนักงานมีสุขภาพกายสุขภาพจิต

ธิดาวลัย ปสีมิต (2551, หน้า 81) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า โดยภาพรวมพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน ประชาธิปไตยในองค์การ ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน และค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ตามลำดับ ส่วนนงลักษณ์ เพิ่มชาติ (2551, หน้า 70-73) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้าน

จอมบึง พบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงอยู่ในระดับสูงมี 3 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่มีคุณค่าต่อสังคม รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับผู้อื่นภายในมหาวิทยาลัย และด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ส่วนด้านที่เหลือ ได้แก่ ด้านโอกาสพัฒนาชีวิตความสามารถของตนเองสิทธิส่วนบุคคล สภาพการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะและสุขภาพของคณาจารย์ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานและด้านการดำรงชีวิตที่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับ ฅนภัทร เดชไกรสร. (2552, หน้า 84-85) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพศูนย์สุขภาพชุมชน เขต 14 กระทรวงสาธารณสุข พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพศูนย์สุขภาพชุมชนเขต 14 กระทรวงสาธารณสุข โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยด้านคุณลักษณะของงานพยาบาล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านความอิสระในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ด้านเวลาทำงานที่เหมาะสม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม ขณะที่กมลชนก โรจนกิจเกษตร (2553, หน้า 164-166) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านเรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านการมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับทางสังคม ด้านการปฏิบัติงานในสังคม ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัย ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้า และมั่นคงในการทำงาน และด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม ตามลำดับ

กิตติ ชุณหครีวงศ์ (2555, หน้า 184-187) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพฯ (ภาคการผลิต) อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบของคุณภาพ

ชีวิตในการทำงาน พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจาก ค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด คือ การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง สิทธิของพนักงาน สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ ความเป็นประโยชน์ต่อสังคม ความสมดุลระหว่างชีวิตงานและชีวิตด้านอื่นๆ การได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ และความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยด้านสิทธิของพนักงาน ปัจจัยด้านประโยชน์และการยอมรับของสังคม ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กรปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านความเครียดในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพฯ (ภาคการผลิต) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนศักดิ์ดา พรประสงค์ (2555, หน้า 104-111) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมสิ่งทอในจังหวัดราชบุรี พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในอุตสาหกรรมสิ่งทอในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพ ด้านสัมพันธภาพในองค์กร ด้านโอกาสพัฒนาศักยภาพ ด้านธรรมาภิบาลองค์กร ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และด้านการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน ตามลำดับ และยังพบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การสรรหาคัดเลือกบุคลากร และการส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัย มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมสิ่งทอในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมสิ่งทอได้ร้อยละ 68.6

สมพร สังข์เพิ่ม (2555, หน้า 85-89) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร ด้านการถือคุณและ การรับฟังความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และด้านความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิต

ส่วนตัว ส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านสภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองและความก้าวหน้า ด้านผลตอบแทนที่เพียงพอและเหมาะสม ส่วนนางชนก ผิวเกลี้ยง (2556, หน้า 83-84) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานประกันสังคม พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานประกันสังคมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย ด้านโอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ และด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ตามลำดับ และผลการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยด้านระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านกายภาพ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พิรญาณ์ รัตน์น่วม (2556, หน้า 49-54) ได้ศึกษาเรื่องระดับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของบุคลากรสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความภูมิใจในองค์กร ด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพที่ทำงานปลอดภัยและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของและการทำงานร่วมกัน ด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน ด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตความเป็นอยู่ และด้านผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .844 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้านและคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้านเป็นคู่ พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสาคร กิ่งจันทร์ (2556, หน้า 184) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ใน

ระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ด้านการพัฒนาความสามารถ ด้านความสัมพันธ์ด้านสังคม ด้านพฤติกรรมการทำงาน และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ตามลำดับ และยังพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้วยขนาดอิทธิพล .33 สำหรับ อุทัย บุตรนนท์ (2556, หน้า 110-111) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ โอกาสในการใช้ความสามารถและการแสวงหาความก้าวหน้าของตน การใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัว การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ได้รับผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และการใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน ตามลำดับ และยังพบว่า บรรยากาศองค์กรโรงเรียนเอกชนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ ($r_{xy} = .324$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ณัฐฉลดา รัตนคช (2557, หน้า 74) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรครูระดับประถมศึกษา ในจังหวัดหนองคาย พบว่า บุคลากรครูระดับประถมศึกษาที่มีความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านการบูรณาการทางสังคมและด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่นๆ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และเพียงพอ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน

องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย																ความถี่	ร้อยละ	
	Walton, 1973	Huse and Cummings, 1985	Newstrom and Davis, 1997	Drafke and Kossen, 2002	Cascio, 2003	ธิดากัลย์ ปลื้มคิด, 2551	นงลักษณ์ เพิ่มชาติ, 2551	ฉันทพร เดชไกรสร, 2552	กมลชนก โรจนกิจเกษตร, 2553	กิตติ ชูณหศิริวงศ์, 2555	ศักดิ์ดา ประสงค์, 2555	สมพร สังข์เพิ่ม, 2555	นงชนก ศิวเกสียง, 2556	พิรญาณ์ รัตน์น่วม, 2556	สาคร กิ่งจันทร์, 2556	อุทัย บุตรนนท์, 2556			ณัฐฉลดา รัตนเดช, 2557
1 ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16*	94.12
2 ความก้าวหน้าและความมั่นคง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15*	88.24
3 การได้รับการพัฒนาทักษะและการใช้ความสามารถ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15*	88.24
4 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15*	88.24
5 สภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัย	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	14*	82.35
6 ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน	✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14*	82.35
7 การได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	✓			✓		✓	✓		✓	✓								6* ¹	35.29
8 ความภูมิใจในองค์การ		✓			✓						✓	✓		✓				5* ¹	29.41
9 การได้รับการปกป้องสิทธิส่วนบุคคล				✓			✓			✓						✓		4* ²	23.53
10 ประชาธิปไตยในองค์การ	✓					✓												2* ²	11.76

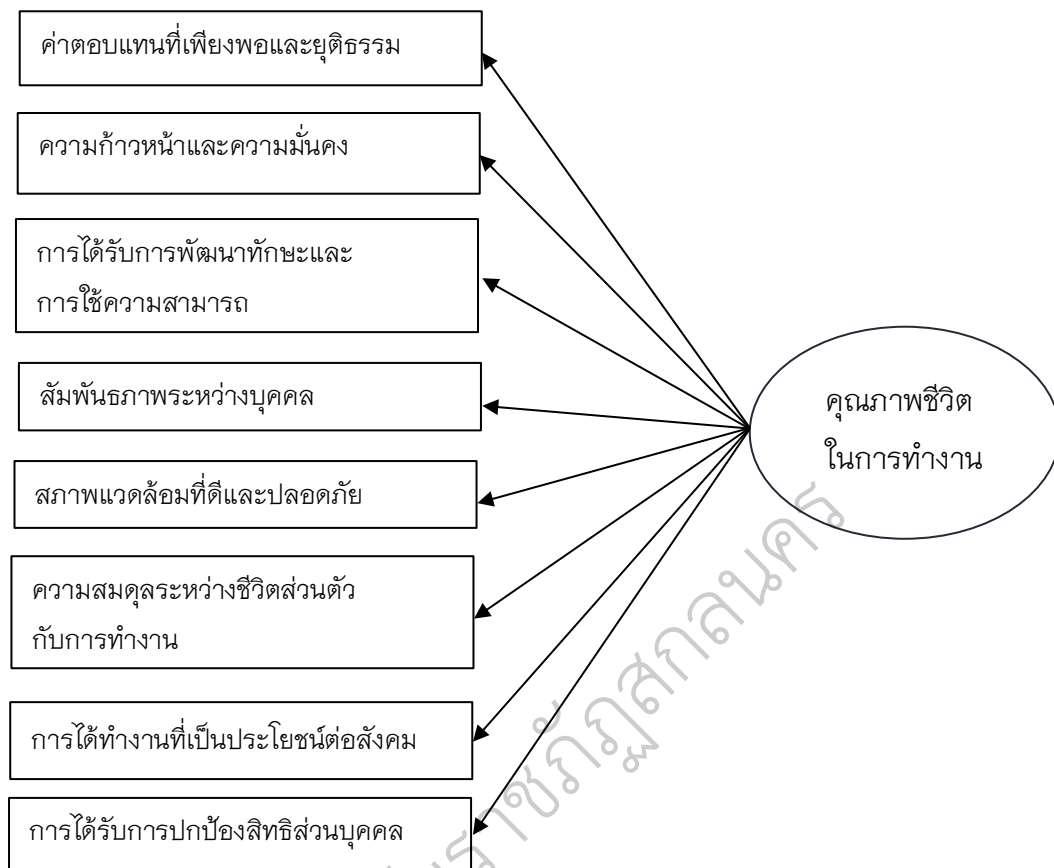
ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย												ความถี่	ร้อยละ					
	Walton, 1973	Huse and Cummings, 1985	Newstrom and Davis, 1997	Drafke and Kossen, 2002	Cascio, 2003	ธิดากัลย์ ปลื้มคิด, 2551	นงลักษณ์ พิเศษชาติ, 2551	ฉัตร ไกรสร, 2552	กมลชนก โรจนกิจเกษตร, 2553	กิตติ ชูณหทรวงศ์, 2555	ศักดิ์ดา ประสงค์, 2555	สมพร สังข์เพิ่ม, 2555			นงชนก ผิวเกลี้ยง, 2556	พิรญาณ์ รัตนน่วม, 2556	สาคร กิ่งจันทร์, 2556	อุทัย บุตรนนท์, 2556	ณัฐฉลดา รัตมศข, 2557
11	ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน							✓									✓	2*2	11.76
12	ลักษณะการบริหารที่มีความเหมาะสมและยุติธรรม		✓											✓				2	11.76
13	การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน			✓		✓												2	11.76
14	การติดต่อสื่อสารที่ดี			✓		✓												2	11.76
15	ธรรมเนียมองค์การ									✓								1*2	5.88
16	มีหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น			✓														1	5.88
17	สุขภาพที่ดี					✓												1	5.88
18	ลดความเครียดในการทำงาน			✓														1	5.88
19	ความรู้สึกผูกพันเป็นเจ้าของ				✓													1	5.88
20	การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง					✓												1	5.88

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย												ความถี่	ร้อยละ					
	Walton, 1973	Huse and Cummings, 1985	Newstrom and Davis, 1997	Drafke and Kossen, 2002	Cascio, 2003	ธิดารัตน์ ปลื้มคิด, 2551	นงลักษณ์ พิเศษชาติ, 2551	ฉันทพร เดชไกรสร, 2552	กมลชนก โรจนกิจเกษตร, 2553	กิตติ ชูณหศิริวงศ์, 2555	ศักดิ์ดา พรประสงค์, 2555	สมพร สังข์เพิ่ม, 2555			นงชนก ผิวกเลี้ยง, 2556	พิรญาณ์ รัตน์น่วม, 2556	สาคร กิ่งจันทร์, 2556	อุทัย บุตรนนท์, 2556	ณัฐฉลดา รัตนเดช, 2557
21	คุณลักษณะของงาน						✓											1	5.88
22	ความอิสระในการทำงาน						✓											1	5.88
23	เวลาทำงานที่เหมาะสม						✓											1	5.88
24	พฤติกรรมการทำงาน													✓				1	5.88
25	ความรับผิดชอบต่อสังคม															✓		1	5.88

จากตาราง 1 เห็นได้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการ มีจำนวน 25 องค์ประกอบ ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่า 1) องค์ประกอบการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมมีความหมายที่คล้ายกับความภูมิใจในองค์การ ผู้วิจัยจึงได้นำความถี่ขององค์ประกอบนับรวมเข้าไว้ด้วยกันได้ ความถี่รวมเท่ากับ 11 หรือร้อยละ 64.71 และ 2) องค์ประกอบได้รับการปกป้องสิทธิส่วนบุคคล ประชาธิปไตยในองค์การ ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน และธรรมนูญองค์การมีความหมายคล้ายกัน ผู้วิจัยจึงได้นำความถี่ขององค์ประกอบนับรวมเข้าไว้ด้วยกันได้ ความถี่รวมเท่ากับ 9 หรือร้อยละ 52.94 สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์คัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 9 หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบจำนวน 8 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับความถี่สูงสุดไปหาน้อยที่สุด ดังนี้ 1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอ และยุติธรรม 2) ความก้าวหน้าและความมั่นคง 3) การได้รับการพัฒนาทักษะและการใช้ความสามารถ 4) สัมพันธภาพระหว่างบุคคล 5) สภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัย 6) ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน 7) การได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และ 8) การได้รับการปกป้องสิทธิส่วนบุคคล แสดงเป็นโมเดลการวัดได้ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

1.4.1 ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม

1.4.1.1 ความหมายของค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม

Walton (1973, pp. 12-16) กล่าวว่า ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับจะต้องมีความเพียงพอในการดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพที่สมเหตุสมผลในสังคมนั้นๆ และต้องเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนจากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน ส่วน Umstot (1984, pp. 422-423) กล่าวว่า ผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมในทางปฏิบัติไม่มีมาตรฐานที่แน่ชัดว่าผลตอบแทนระดับใดหรือแค่ไหนจึงจะมีความเพียงพอ อย่างไรก็ตามผลตอบแทนก็ยังคงมีความสำคัญเพราะผลตอบแทนเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ทั้งความต้องการทางร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย รวมทั้งยังส่งผลต่อไปถึงความต้องการทางสังคม ความเจริญก้าวหน้า และ

การประจักษ์ตนเอง ผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมมีความสำคัญต่อการสร้างความรู้สึกรักพอใจในการทำงาน และการสร้างความสุขในการทำงาน สำหรับ Huse and Cummings (1985, pp. 58–59) กล่าวว่า การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีเหมาะสมและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่นๆ ในขณะที่ Cascio (2003, pp. 20–27) กล่าวว่า ผลตอบแทนที่บุคลากรได้รับต้องเป็นผลตอบแทนที่แข่งขันกับองค์การอื่นที่ประกอบธุรกิจลักษณะอย่างเดียวกันได้

บรรยงศ์ โตจินดา (2546, หน้า 248) กล่าวว่า การให้ผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือ ผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์การให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล โดยพิจารณาตามหลักเหตุผล ความเสมอภาค และความเหมาะสม ส่วนเรื่องวิทย เกษสุวรรณ (2548, หน้า 3–6) กล่าวว่า ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถได้ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นเกิดความพอใจกับสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ เพื่อเป็นกำลังใจในการทำงานและสิ่งตอบแทนเบื้องต้นที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจก็คือ เงินเดือนหรือค่าจ้างที่เหมาะสมเพียงพอและยุติธรรม นอกจากนั้นยังต้องพิจารณาถึงค่าตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ ต่อไปอีก เพื่อให้เพียงพอกับค่าครองชีพและค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้วย สำหรับวิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 148) กล่าวว่า ค่าตอบแทนคือปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบว่าทำไมคนจึงเลือกทำงานในองค์การหนึ่งมากกว่าองค์การอื่นๆ นายจ้างต้องมีเหตุผลที่ใช้รูปแบบต่างๆ ของค่าตอบแทนซึ่งสามารถแข่งขันกันได้เพื่อจะจูงใจและให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานของแต่ละคนในองค์การ ในขณะที่ธัญญา ผลอนันต์ (2552, หน้า 36) กล่าวว่า ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่องค์การให้แก่พนักงานเพื่อตอบแทนการทำงานอาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์การจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่างๆ ของพนักงานซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อมเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยหลักการจ่ายค่าตอบแทนประกอบด้วย ความเป็นธรรม สมดุลกับการปฏิบัติงาน และพอเพียงต่อการดำเนินชีวิต เป็นไปตามความสามารถในการจ่ายขององค์การ และเป็นที่น่าสนใจและยอมรับของทั้งองค์การ

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนที่เพียงพอ และยุติธรรม หมายถึง การที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่เพียงพอในการดำรงชีวิต และสอดคล้องกับมาตรฐานค่าครองชีพ รวมถึงสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทน

1.4.1.2 การบริหารค่าตอบแทน

กึ่งพร ทองใบ (2550, หน้า 22-24) ได้กล่าวว่า องค์ความรู้จาก ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและปรัชญาเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทน จะนำมาเป็น พื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทนโดยหลักการมีอยู่ด้วยกัน 6 ประการ ดังนี้ 1) หลักการ ความเสมอภาค (Equity) ค่าตอบแทนจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมจึงจะเป็นที่ยอมรับทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง กล่าวคือ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมต้องมีความเสมอภาคกันโดยพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์ที่เท่าเทียมกันและทำงานในระดับเดียวกัน มีความยากง่ายเท่าเทียมกัน จะต้องได้รับค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกัน 2) หลักความเพียงพอ (Adequacy) ค่าตอบแทนต้องกำหนดให้เพียงพอกับบุคลากรในการเลี้ยงชีพตนเองตามควรแก่อัตภาพ อันเป็นหลักการเก่าแก่ที่เห็นได้ชัดเจนในการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับคนงาน โดยการกำหนดค่าตอบแทนลักษณะนี้ต้องพิจารณาถึงระดับค่าครองชีพโดยทั่วไปประกอบด้วย นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงจำนวนผู้อยู่ในอุปการะที่ลูกจ้างต้องเลี้ยงดู 3) หลักความสมดุล (Balance) ค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นต้องได้สมดุล โดยพิจารณาจากปัจจัยหลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคลากรกับรายจ่ายด้านอื่นๆ ความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อม และ ความสมดุลระหว่างงานกับเงิน เป็นต้น 4) หลักความมั่นคง (Security) ค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีพซึ่งรวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัยหรือความเสี่ยงในการทำงาน ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเสี่ยงภัย 5) หลักการจูงใจ (Incentive) ค่าตอบแทนต้องจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มกำลังความรู้ ความสามารถและเต็มใจทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การกำหนดค่าตอบแทนทางอ้อมในรูปแบบสวัสดิการต่างๆ ที่เป็นรางวัล หรือตัวเงิน เช่น โบนัส ตลอดจนแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจเป็นสิ่งที่นายจ้างควรพิจารณาจัดให้มีความเหมาะสม และ 6) หลักการควบคุม (Control) การกำหนดค่าตอบแทนต้องสามารถควบคุมให้อยู่ภายใต้แผนการใช้จ่ายหรืองบประมาณค่าตอบแทนที่กำหนดไว้โดยจะต้องควบคุมให้อยู่ในความสามารถที่จะจ่ายได้ขององค์การ เพื่อให้ต้นทุนแรงงานอันเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุน

การผลิตของกิจการอยู่ในขอบเขตที่กิจการยังสามารถขยายกิจการเพื่อการขยายตัวและความเจริญก้าวหน้าของกิจการได้อีก

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2547, หน้า 126-127) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ระบบการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนเป็นไปอย่างเหมาะสมกับงานที่ทำและช่วยให้องค์การสามารถรักษาคณะที่มีความรู้ความสามารถให้เต็มใจทำงานกับองค์การต่อเนื่องกันไป โดยการกำหนดค่าตอบแทนแก่พนักงานนอกจากจะต้องวิเคราะห์ถึงความรู้ความชำนาญของพนักงาน ความรับผิดชอบในงาน สภาพแวดล้อมของงาน ผลผลิต ผลกำไร ต้นทุนขององค์การและสภาวะแวดล้อมอื่นๆ แล้วค่าตอบแทนที่กำหนดนั้นยังต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ถูกกฎหมาย ค่าตอบแทนนั้นต้องถูกต้องตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน เช่น ไม่ต่ำกว่าอัตราจ้างขั้นต่ำ จ่ายเป็นเงินไทย ไม่นำหน้าอื่นมาหักจากค่าจ้าง จ่ายตามกำหนดเวลา เมื่อทำงานเกินเวลาก็มีการจ่ายค่าล่วงเวลาตามกฎหมาย เป็นต้น และหากมีข้อตกลงสภาพการจ้างระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ค่าตอบแทนก็ต้องเป็นไปตามข้อตกลงนั้น 2) มีความเพียงพอ ค่าตอบแทนนั้นควรเพียงพอที่จะให้ลูกจ้างดำรงชีพอยู่ได้อย่างเหมาะสมตามฐานะและตำแหน่ง ตลอดจนความจำเป็นของครอบครัว 3) มีความเป็นธรรม ค่าตอบแทนควรมีความเป็นธรรมระหว่างลูกจ้างด้วยกัน โดยผู้ที่ทำงานในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน มีผลงานและความชำนาญเท่ากัน ควรมีค่าจ้างที่ใกล้เคียงกัน 4) มีการจูงใจ ค่าตอบแทนควรมีลักษณะที่เป็นการจูงใจโดยมีการจ่ายค่าตอบแทนมากขึ้นตามผลงานที่เพิ่มขึ้น 5) สอดคล้องกับความสามารถขององค์การ ค่าตอบแทนนั้นถือเป็นต้นทุนประเภทหนึ่งที่องค์การจึงต้องมีการบริหารค่าตอบแทนให้อยู่ในขอบเขตที่องค์การสามารถรับภาระได้ และไม่ก่อให้เกิดความเสียเปรียบเมื่อแข่งขันกับองค์การอื่นในประเภทเดียวกัน

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นการกำหนดค่าตอบแทนให้ไปอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์ และเพียงพอที่จะให้พนักงานดำรงชีพอยู่ได้อย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึงค่าครองชีพโดยทั่วไป เพื่อช่วยให้องค์การสามารถรักษาคณะที่มีความรู้ความสามารถให้เต็มใจทำงานกับองค์การต่อเนื่องกันไป

1.4.2 ความก้าวหน้าและความมั่นคง

1.4.2.1 ความหมายของความก้าวหน้าและความมั่นคง

Walton (1973, pp. 12-16) กล่าวว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รักษาหรือเพิ่มความสามารถในการทำงานของเขามากกว่าที่จะคอยเป็นผู้นำให้เขาทำตาม จะต้องมีการมอบหมายงานใหม่หรืองานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นในอนาคต และจะต้องเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาในองค์การและในสายงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน ส่วน Umstot (1984, pp. 422-423) กล่าวว่า การที่พนักงานได้มีโอกาสในการใช้ความสามารถและการแสวงหาความก้าวหน้าของตนเอง คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ เป็นการสร้างความความรับผิดชอบในการทำงาน และต้องมีการแจ้งผลการทำงานให้พนักงานได้รับทราบ ทั้งนี้เพราะพนักงานทุกคนต้องการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ทั้งยังต้องการเรียนรู้เพิ่มขึ้นเพื่อพัฒนาตัวเอง รวมถึงความต้องการแสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพให้สูงขึ้น สำหรับ Drafke and Kassen (2002, p.308) กล่าวว่า ความก้าวหน้าและความมั่นคงคือการที่องค์การสนับสนุนเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งงานมากนักน้อยเพียงใด รวมทั้งการแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงในงานที่ทำ ในขณะที่ Cascio (2003, pp. 20-27) กล่าวว่า ความมั่นคงในงาน คือ การที่บุคลากรต้องสามารถทำงานได้จนเกษียณอายุ ไม่มีการเลิกจ้างบุคลากรโดยที่บุคลากรยังมีความสามารถทำงานได้ตามปกติรวมทั้งมีโครงการเกษียณอายุให้กับบุคลากร

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความก้าวหน้าและความมั่นคงหมายถึง การที่พนักงานได้รับการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง โดยให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการทำงานอย่างเต็มที่ มีการมอบหมายงานใหม่หรืองานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น มีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

1.4.2.2 ความสำคัญของความก้าวหน้าและความมั่นคง

รักษพล พันธุ์ชาติ (2545, หน้า 13) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้คนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้สิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา การได้รับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ส่วนการไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ส่วนวิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, หน้า 181-183) กล่าวว่า เป็นการที่บุคลากรได้รับ

การเปลี่ยนแปลงฐานะหน้าที่การงานสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นดีกว่าเดิม และมีหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งฐานะเกียรติภูมิสถานะทางสังคมมากขึ้นด้วย ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งถือเป็นสมมติฐานขององค์กรที่ได้ขยายขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานให้สูงขึ้น เป็นการยกระดับรายได้ค่าจ้างผลตอบแทนที่ดีขึ้น และยังได้รับอภิสิทธิ์บางอย่างที่องค์กรได้จัดสรรให้เป็นสิ่งตอบแทนควบคู่กับหน้าที่และความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตามในแง่ของการบริหาร ถือว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นแนวทางหนึ่งที่สร้างความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงาน ครอบครัว รวมทั้งความจงรักภักดีต่อองค์กร การที่บุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่งานสูงขึ้น ย่อมแสดงให้เห็นว่าได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจสูงด้วยเช่นกัน

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความก้าวหน้าและความมั่นคงมีความสำคัญต่อพนักงานและองค์กร เป็นการยกระดับรายได้ค่าจ้างผลตอบแทนที่ดีขึ้น และยังได้รับผลตอบแทนที่องค์กรได้จัดสรรให้เป็นสิ่งตอบแทนควบคู่กับหน้าที่และความรับผิดชอบ สร้างความพึงพอใจในให้กับพนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานให้ไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

1.4.3 การได้รับการพัฒนาทักษะและการใช้ความสามารถ

1.4.3.1 ความหมายของการได้รับการพัฒนาทักษะและการใช้

ความสามารถ

Walton (1973, pp. 12–16) กล่าวว่า การได้รับการพัฒนาความสามารถของบุคคล คือ โอกาสในการพัฒนาและใช้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานตามทักษะและความรู้ที่มี ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีคุณค่าและรู้สึกท้าทายในการทำงาน ได้ใช้ความสามารถในการทำงานเต็มที่รวมทั้งความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ส่วน Huse and Cuomming (1985, pp. 58–59) กล่าวว่า การได้รับการพัฒนาความสามารถของบุคคล คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำโดยพิจารณาจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ใช้ทักษะความสามารถหลากหลาย งานที่มีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ และงานที่ได้รับทราบผลการปฏิบัติงานสำหรับ Cascio (2003, pp. 20–27) กล่าวว่า การจัดให้มีการประชุม อบรม ให้ความรู้ เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง จะส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับระดับเลื่อนตำแหน่ง

ณัฐพันธ์ เขจรันนทน์ (2545, หน้า 126) กล่าวว่า การได้รับการพัฒนาทักษะและการใช้ความสามารถเป็นการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนจนการปรับปรุงพฤติกรรมอันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่วนวิเชียร วิทยอุตม (2549, หน้า 102-103) กล่าวว่า การพัฒนาทักษะและความสามารถส่วนบุคคลในการวางแผนในการทำงานนั้นควรที่จะให้ความสนใจไปกับสิ่งที่มีมากกว่าความรู้และทักษะที่ได้รับในตัวเอง การเรียนรู้เป็นเรื่องที่ควรที่จะเข้าถึงแต่ทักษะอื่นๆ ก็ต้องมีการพัฒนาจึงจะประสบความสำเร็จในฐานะลูกจ้างในการที่จะประสบความสำเร็จผู้จัดการก็ควรที่จะมีความเชี่ยวชาญมากกว่าระดับปกติโดยเฉพาะในภารกิจหลักที่สำคัญๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การจัดการเวลา การสร้างแรงจูงใจ ความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ และความเป็นผู้นำ สำหรับทองฟู ศิริวงศ์ (2553, หน้า 83) กล่าวว่า ความพยายามในการเตรียมพนักงานและความสามารถที่องค์การคาดหวังตามที่ต้องการเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เพื่ออนาคต การวางแผนสายอาชีพในอนาคต เป็นกระบวนการที่มีเพื่อพัฒนาบุคลากรเพิ่มทักษะความรู้ ปรับทัศนคติ สร้างความเข้าใจในการทำงาน เพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน และเป็นกระบวนการที่มีระเบียบและระบบก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การ

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การได้รับการพัฒนาทักษะและการใช้ความสามารถ หมายถึง การที่พนักงานได้รับโอกาสในการสร้างเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ในงานและทักษะใหม่ๆ ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่า และรู้สึกท้าทายที่ได้ใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

1.4.3.2 ความสำคัญของการได้รับการพัฒนาทักษะและการใช้ความสามารถ

ประพันธ์ สุริหาร (2542, หน้า 60) กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จ โดยการร่วมมือกันดำเนินการทุกๆ ฝ่ายในองค์การสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่วนพนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 78) กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร คือการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีสมรรถภาพและประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สามารถแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นและเป็นการช่วยให้องค์กรลดความ

สูญเสียนั่นเกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์หรือความประมาทเลินเล่อของบุคลากร สำหรับ
 สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 21) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่จะได้รับ
 จากการพัฒนาบุคคล ดังนี้ 1) การพัฒนาบุคคลช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพ
 สูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรมก็จะสามารถนำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ
 ไปใช้ในการแก้ข้อบกพร่อง ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาบุคคลเป็นวิธีการ
 หนึ่งในทำให้เกิดการประหยัด เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความ
 สิ้นเปลืองเสียหายน้อยลง ทำให้ประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุที่ใช้ใน
 การปฏิบัติงานได้ 3) การพัฒนาบุคคลช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อย เมื่อได้รับ
 การพัฒนาและจะสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และลดเวลามากกว่าที่จะต้องทำงานและ
 เรียนงานควบคู่กัน 4) การพัฒนาบุคคลช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา
 เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น
 5) การพัฒนาบุคคลเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลทางหนึ่ง เมื่อได้รับ
 การพัฒนาแล้ว ย่อมจะได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายเพื่อความก้าวหน้า

วันทนา เนาว์วัน (2548, หน้า 24-25) กล่าวว่า ความสำคัญของการ
 การพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์การและหน่วยงานต่างๆ
 มีความเจริญรุ่งเรือง เติบโต และก้าวเหนือคู่แข่ง องค์การใดที่บุคคลส่วนใหญ่หรือทั้งหมด
 เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถแล้ว องค์การนั้นย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานอย่างมี
 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่าย วิธีการอย่างง่ายที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้
 ความสามารถของบุคคลก็คือการพัฒนาบุคลากรนั่นเอง ซึ่งความสำคัญของการพัฒนา
 บุคลากรสามารถสรุปได้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมี
 สมรรถภาพที่ดียิ่งขึ้นจากการที่มีการติดต่อประสานงานกันในระหว่างแผนกที่ยิ่งขึ้น
 เข้าใจหลักการ นโยบายการทำงานขององค์การและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา
 อย่างเคร่งครัด การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัดลดความ
 สิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรส่งผลต่อการปฏิบัติงานใน
 การที่จะลดความผิดพลาด นำหลักการและวิธีการทำงานที่จะเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้กับ
 การทำงานอย่างสร้างสรรค์ การพัฒนาบุคลากรช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้
 เนื่องจากมีความเข้าใจในลักษณะของงานที่ทำ ไม่ต้องทำงานล่วงเวลา เพราะงานที่จะเสร็จ
 ในระยะที่กำหนด รวมทั้งหัวหน้างานก็ไม่ต้องคอยควบคุมอย่างใกล้ชิดอีกด้วย การพัฒนา
 บุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานต่างๆ

ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เนื่องจากพนักงานได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความคิดอย่างมีระบบและทำงานเองได้ ไม่ต้องคอยตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคคลต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเอง เนื่องจากการได้รับการแข่งขันกับตนเองเพื่อความเจริญของงานของตนเองในการทำงานในองค์การ การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้ให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ เนื่องจากได้ผ่านกระบวนการปฐมนิเทศ การสอนแนะจากพี่เลี้ยง และบุคคลนั้นมีการพัฒนาตนเองอยู่แล้วจึงสามารถเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง และ การพัฒนาบุคลากรช่วยให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญทางเทคโนโลยีใหม่ๆ และการแข่งขันอย่างเสรีในระหว่างองค์การจะทำให้ตนเองเป็นคนใฝ่รู้ บางครั้งจำเป็นต้องศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านทางอินเทอร์เน็ต และจากการศึกษาดูงานจากหน่วยงานต้นแบบที่ดี

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การได้รับการพัฒนาทักษะ และการใช้ความสามารถมีความสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีสมรรถภาพและประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สามารถนำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ไปใช้ในการแก้ข้อบกพร่อง ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และมีโอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง

1.4.4 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

1.4.4.1 ความหมายของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

Walton (1973, pp. 12-16) กล่าวว่า การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณค่า ได้รับการยอมรับ และได้รับความร่วมมือในการทำงานจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีการเปิดเผยตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม ส่วน Umstot (1984, pp. 422-423) กล่าวว่า สภาพการติดต่อทางสังคมระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์การก็มีความสำคัญ ความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การของกลุ่มจะตอบสนองความต้องการทางสังคมของบุคคลได้ องค์การเองก็สามารถจะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์และมิตรภาพให้เกิดขึ้นได้ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกรวมกันเป็นหนึ่งเดียวซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การด้วย สำหรับ Huse and Cummings (1985, pp. 58-59) กล่าวว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับ

จากผู้ร่วมงานและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตรมีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปรากฏจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ในขณะที่ณัฐชุตตา วิจิตรจามรี (2553, หน้า 127) กล่าวว่า ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่องค์การทุกแห่งต้องการคือความซื่อตรง ความไว้วางใจ และความกลมเกลียวในหมู่คณะและยังครอบคลุมไปถึงความซื่อตรงความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานให้เพื่อนร่วมงานทราบ การทำงานเป็นทีม การประสานงาน และการทำงานให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่าคุณค่า ได้รับการยอมรับ และได้รับความร่วมมือในการทำงานจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปรากฏจากการแบ่งพรรคแบ่งพวกและการมือคดซึ่งกันและกัน

1.4.4.2 ความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

Beyer and Marshall (1981, p. 663) กล่าวว่า หน้าที่ของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกันคือการสร้างความรู้สึกรับเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจัง โดยปราศจากความรู้สึกสูญเสียความมีคุณค่าของตนเอง และสูญเสียการติดต่อระหว่างบุคคล มีความรู้สึกปลอดภัยจากเพื่อนร่วมงาน มีบรรยากาศที่ปราศจากความเครียด และสามารถให้ข้อติเตียนเพื่อนร่วมงานได้อย่างสร้างสรรค์ มีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง มีอิสระที่จะรับผิดชอบการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน มีความมั่นคงและสม่ำเสมอในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีโอกาสเท่าเทียมกันในการพัฒนาตนเองและรับการพิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาจากผลงานเป็นสำคัญ สามารถปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคนปราศจากการควบคุมกันและกัน มีความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงสม่ำเสมอ ส่วน Schneider (1988, p. 85) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลว่าการดำเนินกิจการทั้งหลายในชีวิตประจำวันของคนเราจะเห็นว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา เราจะต้องปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นในขณะเดียวกันก็พยายามให้คนอื่นปรับตัวเข้าหาเรา กิจกรรมในชีวิตประจำวันล้วนผลักดันให้เราสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น ดังนั้นจึงพบว่าความสำเร็จในหน้าที่การงานและงานอาชีพ ความสำเร็จในชีวิตครอบครัว มิตรภาพระหว่างเพื่อนฝูง เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับเราได้สร้างสัมพันธภาพที่ดีซึ่งกันและกัน การได้รับความสำเร็จ ความสุขความเพลิดเพลินใจ การได้

ผจญภัยต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ ในชีวิตล้วนเป็นกิจกรรมที่ต้องการทำร่วมกับคนอื่นทั้งสิ้น และการที่จะไปให้ถึงจุดหมายเหล่านี้มาน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนอื่นๆ ซึ่งเรียกว่า “มนุษย์สัมพันธ์”

กฤตยา อารยะศิริ (2543, หน้า 439-440) กล่าวว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การ เนื่องจากองค์การเป็นการทำงานของกลุ่มคนจึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อทำงานให้ลุล่วง ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความรักความเข้าใจระหว่างกัน มีความสุขและพึงพอใจในการรวมกลุ่ม เกิดความผูกพันต่อกัน นับว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรทุ่มเท มุ่งทำงานให้สำเร็จ เป็นผลดีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ สามารถกล่าวได้ ดังนี้ 1) เป็นบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานอย่างแท้จริง เพราะทำงานอยู่ท่ามกลางกัลยาณมิตรที่เข้าใจกัน พึงพาอาศัยกันได้ มีความรักใคร่ปรองดองซึ่งกันและกัน ผู้ทำงานจึงมีความสุขและอบอุ่น 2) ลดความเบื่อหน่าย เหนื่อยล้า และความเครียดในการทำงาน แต่จะเป็นลักษณะทำงานที่กระตือรือร้นและผ่อนคลายเพราะเป็นการทำงานที่ประนีประนอมไม่ขัดแย้ง จึงเป็นการเพิ่มพูนสุขภาพและจิตที่ดี 3) เพิ่มความมั่นใจในการทำงานที่มีผู้คอยให้ความช่วยเหลือและแนะนำเมื่อต้องการ 4) เพิ่มขีดความสามารถหรือศักยภาพในการทำงาน เพราะเป็นการทำงานระหว่างบุคคลที่เข้ากันได้ มีความเกื้อกูล ส่งเสริมซึ่งกันและกัน และยอมรับในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน 5) เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เพราะมองเห็นความสำเร็จของงาน ได้รับกำลังใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน 6) เป็นทีมงาน หรือคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะเพื่อนร่วมงานยอมรับและเข้าใจกัน มีการร่วมมือ เสียสละทุ่มเท และร่วมกันคิดแก้ปัญหาเพื่อฝ่าอุปสรรคต่างๆ 7) เพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน กล่าวคือ มีเจตคติที่ดีต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงานและสิ่งแวดล้อมการทำงาน ซึ่งย่อมส่งผลให้มีความตั้งใจ และกระตือรือร้นในการทำงาน 8) องค์การได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพดังเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์การจึงมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคลมีความสำคัญต่อพนักงานและองค์การ เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีซึ่งกันและกัน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความผูกพันต่อกัน ร่วมมือกันทำงานเพื่อความสำเร็จของงานส่งผลให้องค์การได้ผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

1.4.5 สภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัย

1.4.5.1 ความหมายของสภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัย

Walton (1973, pp. 12–16) กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีต่อร่างกาย การทำงานควรจะมีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพที่ส่งเสริมสุขภาพ และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบายและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย ส่วน Huse and Cummings (1985, pp. 58–59) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัย คือ การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย สำหรับธัญญา ผลอนันต์ (2552, หน้า 74) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญที่กระทบกับความพึงพอใจและความพึงพอใจของพนักงานโดยตรง สภาพแวดล้อม เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียง ความสะอาดของพื้นที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานเนื่องจากพนักงานต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีต้องการความสะดวกสบายทางร่างกาย นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลกระทบต่อชีวิตนอกเวลาทำงานของพนักงานด้วย เช่น การทำงานในสถานที่มืดสลัวนานๆ หรือมีเสียงก้องตลอดเวลาก็อาจทำให้ตาของพนักงานเสียไปในอนาคตได้

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัย หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสถานที่และสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสม ปลอดภัย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับลักษณะงาน

1.4.5.2 ความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัย

Moos (1986) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ดี จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานเป็นอย่างมาก คือ การที่หน่วยงานจัดสิ่งแวดล้อมของสถานที่ทำงาน ได้แก่ แสง สี เสียง หรือธรรมชาติต่างๆ ให้เหมาะสมในดำเนินงาน และยังเป็นการให้ความสบายสะดวกในการทำงาน เช่น มีอากาศปลอดโปร่ง มีแสงสว่างเหมาะสม ไม่มีกลิ่น เสียงที่รบกวนในการปฏิบัติงาน อุณหภูมิภายในหน่วยงานเหมาะสม ไม่ร้อนหรือเย็นจนเกินไป ส่วนสร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ (2542, หน้า 148–149) กล่าวว่า การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สอดคล้องกับการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการทางกายภาพของบุคคล มีการจัดวางอุปกรณ์สำนักงานที่เหมาะสม เพื่อให้สะดวกในการทำงานและเหมาะสมกับพื้นที่การทำงาน เช่น การวาง

โทรศัพท์และเครื่องใช้สำนักงานต่างๆ เพื่อให้สะดวกในการทำงาน ส่วนงานที่ต้องใช้แรงทางกายภาพมากกว่าศักยภาพหรือความจำกัดของบุคคล ที่พึงมีทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเครียดและความอ่อนล้าในการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงานให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการจัดห้องปฏิบัติงานให้มีแสงที่เพียงพอ และอุณหภูมิที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดไม่ให้เกิดเสียงรบกวนสมาธิในการทำงาน โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้สมาธิในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างสภาพการณ์วิธีการเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน สำหรับพรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 235) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่ส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคล ว่าสภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมากและมีส่วนเสริมสร้างขวัญและทำลายขวัญเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด ระบายร้อน มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน ไม่ร้อนอบอ้าว อากาศถ่ายเทได้สะดวกจะทำให้คนงานบังเกิดความสบายใจ ไม่รู้สึกรำคาญหรืออารมณ์ขุ่นมัว ขวัญของเขาก็จะดีแต่ถ้าการจัดสภาพการทำงานไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาด ความสวยงาม คนงานจะขาดความตั้งใจในการทำงานและเป็นการทำลายขวัญให้หมดสิ้นไปด้วยสภาพของการปฏิบัติงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานเพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยผดุงขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัยมีความสำคัญต่อการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงาน สร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น

1.4.6 ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน

1.4.6.1 ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน

Walton (1973, pp. 12-16) กล่าวว่า บุคคลจะต้องจัดความสมดุลให้เกิดขึ้นในการใช้ชีวิตในการทำงาน และชีวิตส่วนตัว โดยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อนหรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ ซึ่งจะต้องมีส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของตนเองและครอบครัว รวมทั้งความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบ ส่วน Umstot (1984, pp.

422-423) กล่าวว่า การใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวเป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ได้แก่ ชีวิตครอบครัว กลุ่มเพื่อน และสภาพทางภูมิศาสตร์หรือที่ตั้งของสถานที่ทำงานก็มีส่วนสำคัญในการกำหนดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผลกระทบต่อชีวิตหรือกิจกรรมที่เป็นส่วนตัว รวมถึงชีวิตครอบครัว นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงเรื่องสุขภาพของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับความเครียด ความกดดันที่เกิดจากงาน สำหรับ Huse and Cummings (1985, pp. 58-59) กล่าวว่าภาวะอิสระจากงาน คือ การที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงของชีวิตระหว่างช่วงปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ

Cappelli (2007, p. 208) กล่าวว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวเป็นองค์ประกอบหลักของความพึงพอใจ ความจงรักภักดีและการสร้างผลงานของพนักงาน หากสามารถสร้างสภาพการทำงานที่พนักงานสามารถทำงานอย่างมีความสุขและสามารถตอบสนองความต้องการในชีวิตส่วนตัวได้ก็จะสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้อย่างแน่นอน ส่วนรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 12-13) กล่าวว่า องค์การใดที่ไม่ช่วยบุคลากรให้บรรลุชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุลจะพบว่าเป็นการยากที่จะดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงและจะไม่เกิดแรงจูงใจสำหรับบุคลากร ผู้บริหารสามารถให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการจัดสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวของพนักงาน ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับพนักงานและองค์การได้

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานจัดความสมดุลให้เกิดขึ้นในชีวิตระหว่างช่วงเวลาในการปฏิบัติงานกับช่วงเวลาที่เป็นอิสระจากงาน การมีส่วนร่วมที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของตนเองและครอบครัว รวมทั้งความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบ

1.4.6.2 ความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน

Saltzstein, Ting and Saltzstein (2001, pp. 452-467) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมดุลชีวิตการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานพบว่า สมดุลชีวิตการทำงานทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ส่วน Bardoel (2003, pp. 7-19) กล่าวว่า จุดประสงค์หลักของนโยบายสมดุลชีวิตการทำงาน คือ การช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จทั้งงานและชีวิตครอบครัว สำหรับ Burke

(2010, pp. 81–89) กล่าวว่า ผลจากการศึกษาในกลุ่มผู้บริหารชายจำนวน 283 คน เกี่ยวกับสมดุลงานการทำงาน พบว่า ผู้บริหารที่มีสมดุลงานการทำงานจะมีความสุขในชีวิตการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่ไม่มีสมดุลงานการทำงาน ได้แก่ มีความสุขในการทำงานมากกว่า มีความพึงพอใจในอาชีพมากกว่า มีความพึงพอใจในชีวิตมากกว่า มีชั่วโมงการทำงานน้อยกว่า มีความเครียดในงานน้อยกว่า มีความตั้งใจจะหยุดงานน้อยกว่า และมีสุขภาพกายและอารมณ์ดีกว่า ในขณะที่เกษมสิทธิ์ แก้วเกียรติคุณ (2551, หน้า 36–45) กล่าวว่า ปัจจุบันองค์การจะได้รับประโยชน์จากการมีนโยบายด้านสมดุลงานการทำงาน โดยการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานพร้อมๆ กับการส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ประโยชน์ของสมดุลงานกับการทำงานที่มีต่อพนักงานและองค์การมีหลายประการ ดังนี้

- 1) ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น
- 2) พนักงานมีความสุขในการทำงาน
- 3) พนักงานและองค์การมีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น
- 4) สนับสนุนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความสมดุลงานระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงานมีความสำคัญในการช่วยให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน พึงพอใจในงานและการใช้ชีวิต ส่งผลให้พนักงานประสบความสำเร็จทั้งงานและชีวิตครอบครัว

1.4.7 การได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

1.4.7.1 ความหมายของการได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

Walton (1973, pp. 12–16) กล่าวว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าการกิจกรรมหรืองานที่ทำมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมนับเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึกและยอมรับว่าองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้น รับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ และมีส่วนช่วยในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เป็นการเพิ่มคุณค่าความสำคัญในอาชีพและเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์การของตนเอง ส่วน Huse and Cummings (1985, pp. 58–59) กล่าวว่า การที่พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีชื่อเสียงและได้รับรู้ว่าองค์การอำนวยความสะดวกและรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับ Cascio (2003, pp. 20–27) กล่าวว่า ความภูมิใจในองค์การคือความรู้สึกภาคภูมิใจของพนักงานที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีชื่อเสียงและได้รับรู้ว่าองค์การอำนวยความสะดวกและรับผิดชอบต่อสังคม

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกกว้างงานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคมได้ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และองค์การของตน ได้ทำประโยชน์ให้สังคม เป็นการเพิ่มคุณค่าความสำคัญในอาชีพและเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์การของตนเอง

1.4.7.2 ความสำคัญของการได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

Walton (1973, pp. 12–16) กล่าวว่า การได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมเป็นการเพิ่มคุณค่าความสำคัญในอาชีพและเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์การของตนเอง ส่วน Cascio (2003, pp. 20–27) กล่าวว่า การได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร สำหรับสมคิด บางโม (2542, หน้า 21) กล่าวว่า การที่เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์การ เมื่อองค์การมีชื่อเสียงและมั่นคงพนักงานก็ยิ่งมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย เป็นการสร้างกำลังใจในการทำงานให้พนักงานทุกคนเกิดความรักในองค์การ ในขณะที่สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 251–252) กล่าวว่า ความดีงามขององค์การหรือบุคคลที่สาธารณะรับรู้ เป็นภาพที่สาธารณะมองกลับไปยังองค์การ ในการบริหารภาพลักษณ์ขององค์การ ไม่ว่าจะพิจารณาในด้านใดก็จะพบว่าชื่อเสียงขององค์กรนั้นเป็นต้นทุนที่สำคัญอย่างยิ่ง ทั้งที่เป็นองค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้เพราะชื่อเสียงขององค์กรก่อให้เกิดความศรัทธา การร่วมมือ ตลอดจนแรงบันดาลใจที่จะใช้สินค้าและบริการ ก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างองค์กรกับลูกค้ารวมถึงสาธารณชน

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมมีความสำคัญในการเพิ่มคุณค่าความสำคัญในอาชีพ สร้างกำลังใจในการทำงานให้พนักงาน และทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์การ

1.4.8 การได้รับการปกป้องสิทธิส่วนบุคคล

1.4.8.1 ความหมายของการได้รับการปกป้องสิทธิส่วนบุคคล

Walton (1973, pp. 12–16) กล่าวว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองมีสิทธิอะไรบ้างและจะปกป้องสิทธิของตนเองได้อย่างไรทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมในองค์กรนั้นๆ ว่าจะมีความเคารพในสิทธิส่วนบุคคลมากน้อยเพียงใด รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย การยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งวางมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่พนักงาน และมีการจัดเตรียมงานให้เกิดความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกัน ส่วน Umstot (1984, pp. 422–423) กล่าวว่า องค์กร

ที่มีระดับคุณภาพชีวิตที่ดีจะให้สิทธิพนักงานในหลายด้านๆ เช่น การเคารพสิทธิส่วนบุคคล สิทธิในการกำหนดวิธีการทำงานด้วยตนเองในระดับหนึ่ง การมีความเสมอภาคในกลุ่มพนักงาน การให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ สำหรับ Huse and Cummings (1985, pp. 58-59) กล่าวว่า ลักษณะการบริหารที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังข้อคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศขององค์การมีความเสมอภาคและความยุติธรรม

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การได้รับการปกป้องสิทธิส่วนบุคคล หมายถึง การที่พนักงานมีสิทธิและสามารถปกป้องสิทธิของตนเองได้ มีแนวปฏิบัติ ระเบียบ วัฒนธรรมในองค์การที่เอื้อต่อการปกป้องสิทธิส่วนบุคคล การมีความเสมอภาคในกลุ่มพนักงาน มีการยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งมีมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่พนักงาน และมีการจัดเตรียมงานให้เกิดความเหมาะสม

1.4.8.2 ความสำคัญของการได้รับการปกป้องสิทธิส่วนบุคคล

Umstot (1984, pp. 422-423) กล่าวว่า การให้สิทธิแก่พนักงานในหลายด้าน เช่น การเคารพสิทธิส่วนบุคคล สิทธิในการกำหนดวิธีการทำงานด้วยตนเองในระดับหนึ่ง การมีความเสมอภาคในกลุ่มพนักงาน การให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ เป็นการเพิ่มระดับคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ส่วนประสิทธิ์ ทองอุ่น, ทศนา สุริยธนาภาส, วลัยนิภา ฉลากบวง และประภากร โล่ห์ทองคำ (2542, หน้า 57-58) กล่าวว่า การทำความเข้าใจเรื่องพฤติกรรมบุคคล และความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมถึงการนำเอาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมบุคคลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองหรือพนักงานในองค์กร เพื่อให้มีพฤติกรรมที่ดีสามารถเข้าใจ ยอมรับ และเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถป้องกันปัญหาในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เหมาะสมตามท้องถื่นต้องการ สำหรับเนตรพัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 85-86) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ การให้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจ และในการกำหนดนโยบาย เช่น การให้มีผู้แทนเข้าร่วมในการกำหนดนโยบายได้ การยอมรับความคิดเห็นของพนักงานไปปฏิบัติ เป็นปัจจัยใน

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ซึ่งการมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผลการทำงานมีประสิทธิภาพสูงเกิดความกระฉับกระเฉงตื่นตัวอยู่เสมอ

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การได้รับการปกป้องสิทธิส่วนบุคคลมีความสำคัญทำให้พนักงานการรับรู้ว่าคุณมีสิทธิและสามารถปกป้องสิทธิของตนเองได้เป็นการเพิ่มระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน และเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

จากรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบสามารถกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตาราง 2

ตาราง 2 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพชีวิตในการทำงาน

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์	พฤติกรรมตัวบ่งชี้
1. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	การที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่เพียงพอในการดำรงชีวิต และสอดคล้องกับมาตรฐานค่าครองชีพ รวมถึงสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทน	1. การได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่เพียงพอและเหมาะสมกับการดำรงชีวิต 2. การได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่เพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจ 3. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับลักษณะงาน และตำแหน่ง 4. การได้รับสิทธิประโยชน์ที่นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทน
2. ความก้าวหน้าและความมั่นคง	การที่พนักงานได้รับการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง โดยให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการทำงานอย่างเต็มที่ มีการมอบหมายงานใหม่หรืองานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น มีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	1. การได้รับการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง 2. การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ 3. การได้รับการมอบหมายงานใหม่หรืองานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้น 4. การได้รับความเป็นธรรมและโปร่งใสในการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์	พฤติกรรมตัวบ่งชี้
3. การได้รับการพัฒนาทักษะและการใช้ความสามารถ	การที่พนักงานได้รับโอกาสในการสร้างเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงานและทักษะใหม่ๆ ทำให้รู้สึกว่าตนมีคุณค่าและรู้สึกท้าทายที่ได้ใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	1. การมีโอกาสดำเนินงานที่ปฏิบัติ 2. การได้รับความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง 3. การได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย 4. การได้ใช้ทักษะและความสามารถเพื่อการทำงานอย่างเต็มที่
4. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล	การที่พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าได้รับการยอมรับ และได้รับความร่วมมือในการทำงานจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปราศจากการแบ่งพรรคแบ่งพวกและการมีอคติซึ่งกันและกัน	1. การมีความรู้สึกว่ามีคุณค่า 2. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน 3. การได้รับความร่วมมือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน 4. การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม 5. การรู้สึกปราศจากการแบ่งพรรคแบ่งพวกและการมีอคติซึ่งกันและกัน
5. สภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัย	การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสถานที่และสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสม ปลอดภัย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับลักษณะงาน	1. การปฏิบัติงานในสถานที่และสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสม 2. การปฏิบัติงานในสถานที่ที่มีความปลอดภัย 3. การปฏิบัติงานโดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับลักษณะงาน
6. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน	การที่พนักงานจัดความสมดุลให้เกิดขึ้นในชีวิตระหว่างช่วงเวลาในการปฏิบัติงานกับช่วงเวลาที่เป็นอิสระจากงาน การมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของตนเองและครอบครัว รวมทั้งความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบ	1. การแบ่งเวลาในการทำงาน และเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม 2. การมีเวลาพักผ่อนอย่างเพียงพอ 3. การได้รับการสนับสนุนการทำงานจากครอบครัว 4. การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการจัดความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์	พฤติกรรมตัวบ่งชี้
7. การได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	การที่พนักงานมีความรู้สึกว่างานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคม ได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และองค์การของตน ได้ทำประโยชน์ให้สังคม เป็นการเพิ่มคุณค่าความสำคัญในอาชีพและเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์การของตนเอง	<ol style="list-style-type: none"> 1. การรับรู้ว่างานที่ทำมีประโยชน์ต่อสังคม 2. การรับรู้ว่าองค์การได้ทำประโยชน์ให้สังคม 3. การมีภาคภูมิใจในองค์การ 4. การรู้สึกว่าตนมีคุณค่า มีความสำคัญในงาน/อาชีพที่ทำ
8. การได้รับการปกป้องสิทธิส่วนบุคคล	พนักงานมีสิทธิและสามารถปกป้องสิทธิของตนเองได้ มีแนวปฏิบัติ ระเบียบ วัฒนธรรมในองค์การที่เอื้อต่อการปกป้องสิทธิส่วนบุคคล การมีความเสมอภาคในกลุ่มพนักงาน มีการยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งมีมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่พนักงาน และมีการจัดเตรียมงานให้เกิดความเหมาะสม	<ol style="list-style-type: none"> 1. การได้รับการเคารพในสิทธิ์ส่วนบุคคล 2. การมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 3. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการบริหารของหน่วยงาน 4. การได้รับการยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด 5. การได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาค 6. การปฏิบัติงานภายใต้มาตรฐานและกฎระเบียบขององค์การอย่างเท่าเทียมกัน

2. การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน

การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาจากผลการวิจัยต่างๆ สามารถสรุปเป็นเส้นทาง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

พรรณีภา ม่วงคร้าม (2550, หน้า 60-61) ได้ศึกษาเรื่องมิติบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษา พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์คุณภาพชีวิตการทำงานของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ มิติโครงสร้าง มิติรางวัล มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่วนสุรีย์พร โพธิ์ศรีทอง (2552, หน้า 115) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์อนามัยที่ 3 สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขได้มี 2 กลุ่มตัวแปร คือ ลักษณะงานและบรรยากาศองค์การ ซึ่งสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตการทำงานได้ร้อยละ 56 ($R^2 = 0.56$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับอนุสรณ์ ตาดทอง (2556, หน้า 81) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า บรรยากาศขององค์การด้านโครงสร้าง และด้านเป้าหมายขององค์การ มีผลกระทบกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

พัชรานีย์ วิชัยวงศ์ (2555, หน้า 84) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ ด้านความเสี่ยง ด้านการสนับสนุน และด้านเอกลักษณ์ขององค์การและความจงรักภักดี สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 55 ($R^2 = .550$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสมพร ทะเยียม (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของครูในโรงเรียน

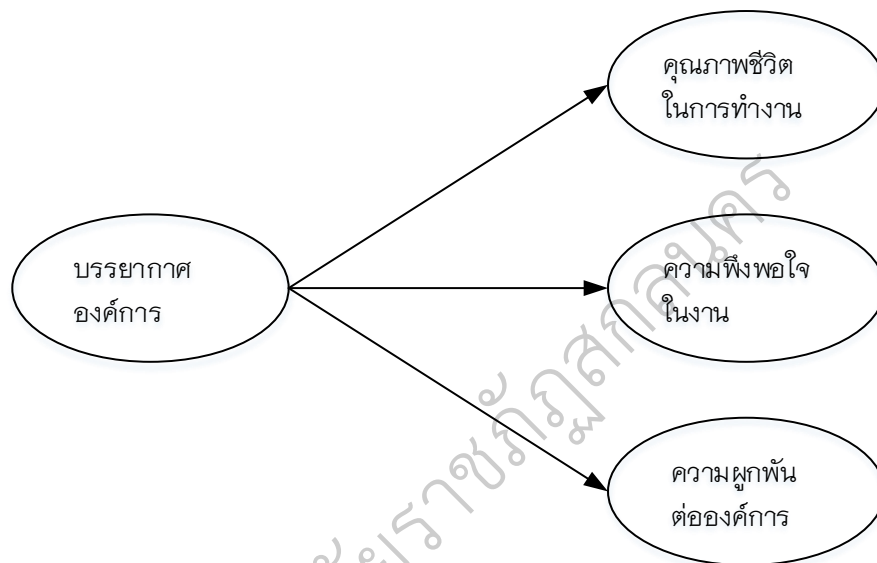
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาการประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า มี 6 ด้าน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของครู คือ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านรางวัล ด้านความสำเร็จ และ ด้านความเป็นผู้นำ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.84 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 71.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐชัย อุใหม่ (2552, หน้า 83) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะงาน บรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) สาขาพลับพลาไชย พบว่า บรรยากาศในการทำงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ในระดับสูงในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้พบว่า บรรยากาศแบบมุ่งผลงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง บรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศแบบสนับสนุนส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลางและบรรยากาศการใช้อำนาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วน เบญจวรรณ ศฤงคาร (2556, หน้า 257-258) ได้ศึกษาเรื่องโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์กรต่อการได้สิทธิอำนาจเบ็ดเสร็จ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจลาออกจากงานของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ไทย พบว่า บรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.259

ตาราง 3 สังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา
บรรยากาศองค์กร	คุณภาพชีวิตในการทำงาน	พรนนิภา ม่วงคราม (2550), สุริย์พร โปธิศรีทอง (2552), อนุสรณ์ ตาดทอง (2556)
	ความพึงพอใจในงาน	พัชรานีย์ วิชัยวงศ์ (2555), สมพร ทะเยียม (2555)
	ความผูกพันต่อองค์กร	ณัฐชัย อุใหม่ (2552), เบญจวรรณ ศฤงคาร (2556)

จากตาราง 3 เห็นได้ว่าปัจจัยภายนอกมี 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ และปัจจัยภายในมี 3 ปัจจัย ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งได้จากการสังเคราะห์จากผลการวิจัยต่างๆ ผู้วิจัยจึงนำมาสร้างเป็นโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 เส้นทางการอิทธิพลปัจจัยบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

2.2 การสังเคราะห์เส้นทางการอิทธิพลปัจจัยคุณลักษณะงานที่ส่งผลต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

ปกรณัม ปรีชาภรณ์ (2552, หน้า 155) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจและธนาคารพาณิชย์เอกชน พบว่า การรับรู้ลักษณะของงานมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์เอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสุริย์พร โพธิ์ศรีทอง (2552, หน้า 115) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์อนามัยที่ 3 สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขได้มี 2

กลุ่มตัวแปร คือ ลักษณะงาน และบรรยากาศองค์การ ซึ่งสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตการทำงานได้ร้อยละ 56 ($R^2 = 0.56$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

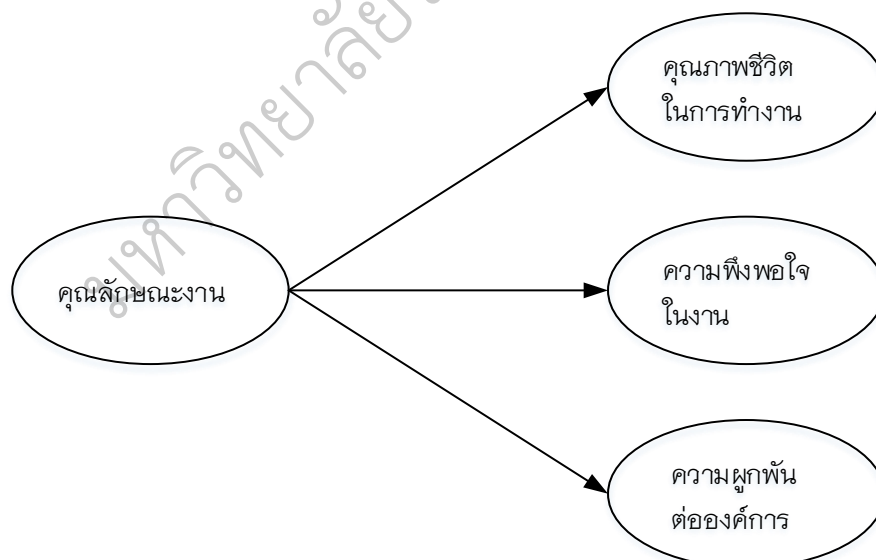
วิไลพร ทะนะสาร (2554, หน้า 67) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง พบว่า คุณลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.470 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์ (2556, หน้า 117-118) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า คุณลักษณะงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณัฐชัย อุใหม่ (2552, หน้า 82) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะงาน บรรยากาศองค์การในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การ: กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) สาขาพลับพลาไชย พบว่า ลักษณะงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงในทิศทางเดียวกัน โดยในรายด้าน พบว่าความท้าทายในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ความสำเร็จในงาน งานที่มีโอกาสได้พบปะกับผู้อื่น ความมีอิสระในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง และผลสะท้อนกลับของงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนกรัณทรักษ์ เต็มวิทย์ขจร (2553, หน้า 116) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แก้วแห่งหนึ่ง พบว่า คุณลักษณะงานด้านความหลากหลายของทักษะสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การโดยรวมและด้านบรรทัดฐานได้ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ดีที่แสดงว่างานที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ และความสามารถหลายๆ ด้านประกอบกันในการทำงานภายในองค์การส่งเสริมให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้ใช้ความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ สำหรับ ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์ (2556, หน้า 117-118) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า คุณลักษณะงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 4 สังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยคุณลักษณะงานที่ส่งผลต่อปัจจัยคุณภาพชีวิต
ในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา
คุณลักษณะงาน	คุณภาพชีวิตในการทำงาน	ปกรณ์ ปรีชาภรณ์ (2552), สุรีย์พร โปธิ์ศรีทอง (2552)
	ความพึงพอใจในงาน	วิไลพร ทะนะสาร (2554), ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์ (2556)
	ความผูกพันต่อองค์กร	ณัฐชัย อุใหม่ (2552), กรัณชกรักษ์ เต็มวิทย์ขจร (2553), ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์ (2556)

จากตาราง 4 เห็นได้ว่าปัจจัยภายนอกมี 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยคุณลักษณะงาน และปัจจัยภายในมี 3 ปัจจัย ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งได้จากการสังเคราะห์จากผลการวิจัยต่างๆ ผู้วิจัยจึงนำมาสร้างเป็นโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 เส้นทางอิทธิพลปัจจัยคุณลักษณะงาน ที่ส่งผลต่อปัจจัย
คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และ
ความผูกพันต่อองค์กร

2.3 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อ ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร

กมล กฤษวงศ์ (2556, หน้า 129-130) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกองอำนาจการรักษามันคงภายใน ราชอาณาจักร พบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของ ข้าราชการกองอำนาจการรักษามันคงภายในราชอาณาจักรในอนาคต อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.80 แสดงว่า ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยด้านความพึงพอใจมีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอย่างยิ่งกับ ตัวแปรตาม คือ คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกองอำนาจการรักษามันคง ภายในราชอาณาจักร คิดเป็นร้อยละ 80 ส่วนมณีญา สุราช (2559, หน้า 265) ได้ศึกษา เรื่อง การตรวจสอบอิทธิพลของความลำเอียงจากวิธีร่วมที่มีต่อความเที่ยงตรงของโมเดล สมการโครงสร้างเชิงเส้น โดยการประยุกต์ใช้วิธีการ SMFA & MMFA: กรณีศึกษาโมเดล คุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อ คุณภาพชีวิตในการทำงาน เมื่อพิจารณาโมเดลคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโดยรวม พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานสามารถทำนายคุณภาพชีวิตในการทำงาน จากวิธี SMFA-CMF ได้ร้อยละ 34 วิธี SMFA-SDS ได้ร้อยละ 30 วิธี SMFA-PER ได้ร้อยละ 38 และวิธี MMFA-SDS & PER ได้ร้อยละ 14

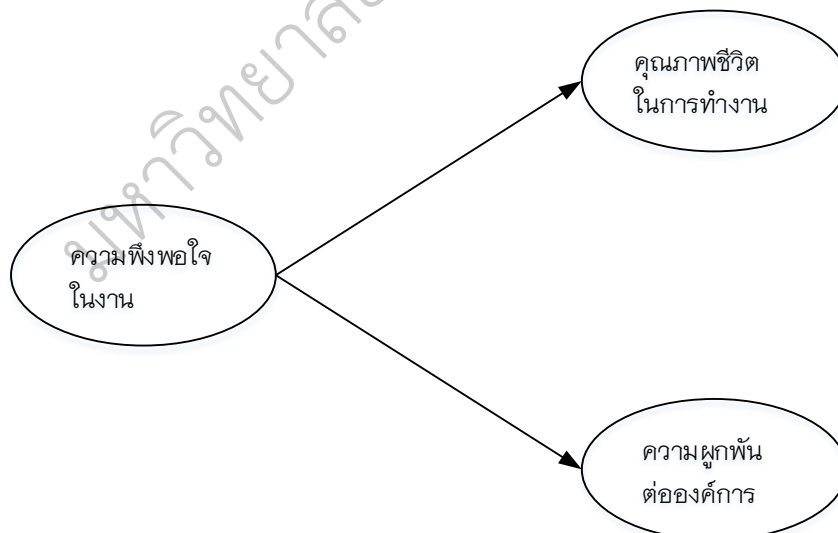
หม่อมหลวงศิริภรณ์ ชีระประเสริฐ (2555, หน้า 138-140) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและการผูกพันต่อองค์กรในองค์การธุรกิจ ภาคการผลิตที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากองค์การของบุคลากรกลุ่มอุตสาหกรรม แพชั่นที่มีสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลเชิงบวก ต่อการผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มอุตสาหกรรมแพชั่นกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 อย่าง มีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ส่วนรัตนพล อุปภูานา (2558, หน้า 124) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพล ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อ องค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงาน ใหญ่ พบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.646 สำหรับสาสิ เณสิยวเกรียงไกร (2558, หน้า 174) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของหัวหน้างาน และการเรียนรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และ

ความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ พบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.613

ตาราง 5 สังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายใน	ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา
ความพึงพอใจในงาน	คุณภาพชีวิตในการทำงาน	กิตติ ชุณหศรัวงค์ (2555), กมล กฤษวงค์ (2556), มณีญา สุราช (2559)
	ความผูกพันต่อองค์กร	หม่อมหลวงศิริภรณ์ ศรีประเสริฐ (2555), รัตน์พล อุปลานา (2558), สาสี เฉลียวเกรียงไกร (2558)

จากตาราง 5 เห็นได้ว่าปัจจัยภายในมี 2 ปัจจัย ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งได้จากการสังเคราะห์จากผลการวิจัยต่างๆ ผู้วิจัยจึงนำมาสร้างเป็นโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 เส้นทางอิทธิพลปัจจัยความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร

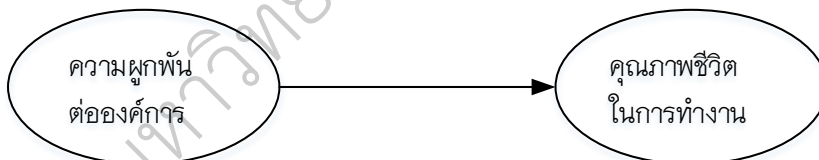
2.4 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน

สาคร กิ่งจันทร์ (2556, หน้า 184-185) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าความผูกพันต่อองค์การ ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ด้วยขนาดอิทธิพล .33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยผ่านความผูกพันต่อองค์การ ด้วยขนาดอิทธิพล .32

ตาราง 6 สังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน

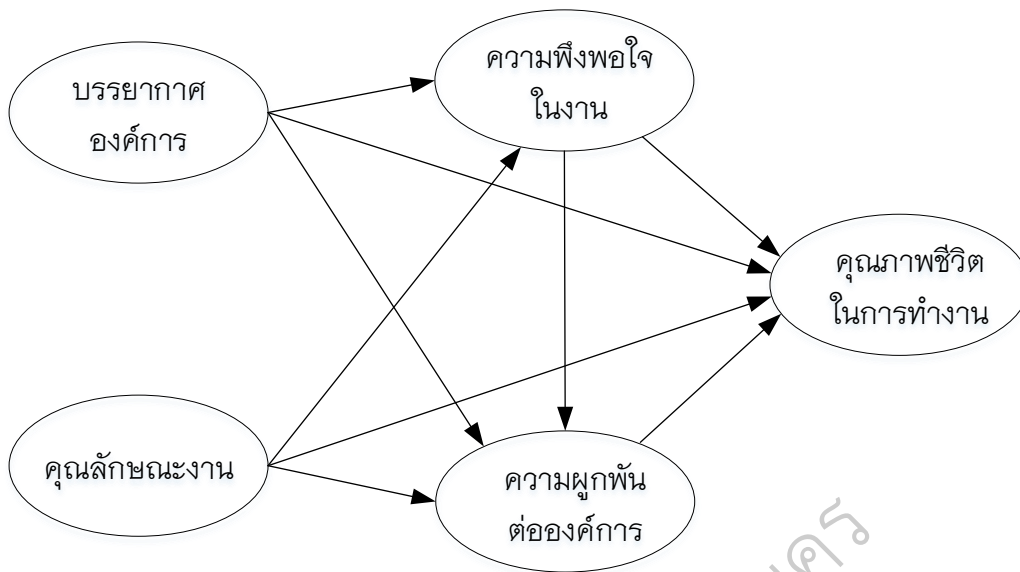
ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายใน	ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา
ความผูกพันต่อองค์การ	คุณภาพชีวิตในการทำงาน	สาคร กิ่งจันทร์ (2556)

จากตาราง 6 เห็นได้ว่าปัจจัยภายในมี 1 ปัจจัย คือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งได้จากการสังเคราะห์จากผลการวิจัยต่างๆ ผู้วิจัยจึงนำมาสร้างเป็นโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 เส้นทางอิทธิพลปัจจัยความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากตาราง 2-6 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปเส้นทางอิทธิพลปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยกำหนดให้ปัจจัย บรรยากาศขององค์การ และคุณลักษณะงานเป็นตัวแปรแฝงภายนอก เนื่องจากไม่มีปัจจัยใดส่งผลต่อปัจจัยนี้ และกำหนดให้ปัจจัย ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ เป็นตัวแปรแฝงภายใน จึงนำปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์มาสร้างเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อ
คุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากภาพประกอบ 7 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อ
คุณภาพชีวิตในการทำงาน สามารถอธิบายเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลต่อคุณภาพ
ชีวิตในการทำงานได้ดังนี้

ตัวแปรแฝงภายนอก 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรบรรยากาศองค์การ และ
ตัวแปรคุณลักษณะงาน

ตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานซึ่งเป็น
ตัวแปรแฝงภายในเชิงผล ตัวแปรความพึงพอใจในงาน และตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ
สามารถอธิบายเส้นทางอิทธิพลได้ ดังนี้

ตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปร
บรรยากาศองค์การ ตัวแปรคุณลักษณะงาน ตัวแปรความพึงพอใจในงาน และตัวแปร
ความผูกพันต่อองค์การ

ตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปร
บรรยากาศองค์การ โดยผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน และตัวแปรความผูกพันต่อ
องค์การ

ตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปร
คุณลักษณะงาน โดยผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน และตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ

ตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปร
ความพึงพอใจในงาน โดยผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร

3. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์กร

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร ดังมี
เนื้อหาต่อไปนี้

3.1 ความหมายของบรรยากาศขององค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์กร ไว้ดังนี้

Gibson, Ivancevich and Donnelly (2000, p. 8) ได้ให้ความหมายของ
บรรยากาศขององค์กรว่า หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะทางสภาพแวดล้อมของงานที่
พนักงานในสภาพแวดล้อมนั้นๆ เข้าใจ รับรู้ทั้งโดยทางตรงหรือทางอ้อม บรรยากาศ
ขององค์กรจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ส่วน Dubrin
(2001, p. 230) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กร หมายถึง แบบของความเป็นผู้นำ ทัศนคติ
และวิธีการบริหารของผู้บริหาร สำหรับ Hoy and Miskel (2008, pp. 185–186) กล่าวถึง
ความหมายบรรยากาศขององค์กรว่าหมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน
อันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและกลุ่มบุคคลในองค์กร เป็นผลทำให้
องค์กรแห่งหนึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอีกแห่งหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ
บุคคลในองค์กร บรรยากาศขององค์กรเป็นคุณลักษณะภายในองค์กร คล้ายคลึงกับ
บุคลิกภาพของคน ดังนั้น บรรยากาศขององค์กรจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพขององค์กร
ในขณะที่ Mullins (2002, p. 809) ให้ความหมายว่า บรรยากาศขององค์กร เป็นการบ่งชี้ถึง
ความรู้สึกและความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ในองค์กร โดยบรรยากาศจะขึ้นอยู่กับ
กับการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อองค์กร

Owens (2004, pp. 178–180) ให้ความหมายของบรรยากาศว่า โดยทั่วไป
หมายถึงลักษณะโดยรวมของสภาพแวดล้อมทั่วทั้งสถานศึกษา ซึ่งควรมีการศึกษาทำความเข้าใจว่า
ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง ส่วน Griffin and Moorhead (2007,

p. 486) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สถานการณ์ปัจจุบันที่มีอยู่ในองค์การ และเป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่มการทำงาน พนักงานและการปฏิบัติงาน การจัดการต่างๆ จึงมีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมของพนักงาน

สมยศ นาวิกาน (2547, หน้า 192) ให้คำจำกัดความของบรรยากาศองค์การไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานรับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2548, หน้า 288) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่มองเห็นของแต่ละคนที่เข้าใจถึงสิ่งต่างๆ ภายในองค์การที่เป็นอยู่กับสภาพแวดล้อมนั้น หมายถึงเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและเงื่อนไขภายในองค์การที่มีผลกระทบเข้ามาถึงในองค์การหรือทำนองกลับกันบุคคลและเงื่อนไขภายในองค์การที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายนอก สำหรับบุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (2549, หน้า 97) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของครุภายในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ในขณะที่ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551, หน้า 104) บรรยายขององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์การที่รับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมและมีอิทธิพลต่อการตั้งใจและการปฏิบัติในองค์การ ส่วนรติกรณ จงวิศาล (2554, หน้า 11) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่าเป็นการรับรู้และประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และลักษณะเฉพาะขององค์การ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การ จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกิดจากการรับรู้ร่วมกันของพนักงานในองค์การ แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และสะท้อนให้เห็นค่านิยม ทัศนคติ ตลอดจนพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ

3.2 ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องบรรยากาศองค์การ

การศึกษาบรรยากาศองค์การครั้งแรกนั้นเริ่มต้นโดย Lewin ในปี 1930 ได้ศึกษาพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การ พบว่า พฤติกรรมภายในของบุคคล องค์การ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของบุคคลผู้นั้น และสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การนั้น ต่อมา Brunswick ได้พยายามศึกษาเพื่อให้เกิดความชัดเจนเรื่อง

ของบรรยากาศองค์การให้มากขึ้นด้วยการให้ความสนใจผลกระทบของคุณภาพบรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมของบุคคล (ภาวดี อนันต์นาวิ, 2553, หน้า 185-186) ในขณะที่ Schneider, Brief and Guzzo (1996, pp.7-19) ได้นำเสนอรูปแบบและวิธีการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ (Total Organizational Change) โดยใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) ที่สรุปได้ว่าวิธีการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนได้ดีที่สุดต้องใช้เวลาและความเข้าใจแนวคิดของบรรยากาศองค์การทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อบรรยากาศและความรู้สึกของสมาชิกทุกคนในองค์การ ดังนั้นหากต้องการให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จต้องสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การและต้องไม่ให้ความเข้าใจนั้นถูกกลืนไปกับบรรยากาศเดิมที่มีอยู่ กล่าวคือต้องสร้างบรรยากาศใหม่ให้เกิดขึ้นแทนที่บรรยากาศเดิมเพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นที่ผลักดันให้สมาชิกในองค์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปจากเดิม โดยใช้สถานะทางจิตวิทยาเปลี่ยนความรู้สึกของสมาชิกในองค์การ เพื่อให้เกิดการขึ้นนำ มีแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกให้บุคลากรมีความพยายาม ท่วมเท จึงจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้ การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงปัจเจกบุคคลในองค์การก่อน

Stringer (2002, pp.14-18) กล่าวถึงฐานคติที่เป็นหลักของแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การว่าเป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่อที่ทำงานที่ตนทำอยู่และเป็นพลังที่ส่งผลต่อวิธีการทำงานและการทุ่มเทในการทำงานของพวกเขา บรรยากาศจึงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ และเมื่อเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การกับวัฒนธรรมองค์การ จะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นแม้ว่าจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดค่านิยมร่วม ความเชื่อ และเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การแต่วัฒนธรรมองค์การใช้เวลานานในการก่อรูปและการปรับเปลี่ยน ต่างจากบรรยากาศองค์การที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายกว่าและบรรยากาศองค์การที่คงทนอยู่เป็นระยะเวลานานก็จะฝังรากลึก พัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์การนั้นๆ ได้ในท้ายสุด ส่วน Holbeche (2005, p.237) พบว่าในองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ของปัจเจกบุคคลในองค์การ บรรยากาศองค์การจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ ทั้งยังเป็นข้อมูลเชิงกลยุทธ์ที่ใช้วางแผนการเปลี่ยนแปลงและติดตามความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์การโดยการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ เนื่องจากบรรยากาศองค์การเป็นผลจากการรับรู้ของบุคคลในองค์การที่มีต่อคุณภาพของ

สภาพแวดล้อมภายในองค์การ บรรรยากาศจึงสามารถปรับเปลี่ยนได้จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ดังนั้นหากผู้บริหารองค์การได้รับรู้สภาพบรรยากาศองค์การที่บ่งชี้ภาพการณภายในองค์การซึ่งมีผลกระทบสูงต่อคนส่วนใหญ่ในองค์การจะช่วยให้เกิดความเข้าใจและรับรู้พฤติกรรมของสมาชิกและปรับเปลี่ยนบรรยากาศให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้ง การพัฒนาบรรยากาศให้เหมาะสมกับสภาพการณอยู่เสมอจึงเป็นวิธีการบริหารที่สร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ

จากแนวคิดและความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บรรรยากาศองค์การเป็นความรู้สึกที่บุคลากรมีต่อที่ทำงานที่ตนเป็นสมาชิก มีผลต่อวิธีการทำงานและการทุ่มเทในการทำงานของบุคลากร และส่งผลต่อเป้าหมายขององค์การ

3.3 ความสำคัญของบรรรยากาศองค์การ

บรรรยากาศองค์การนั้นนับว่ามีความสำคัญยิ่งสำหรับองค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การประเภทใด เพราะในองค์การจะมีคนเป็นส่วนประกอบซึ่งมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของบรรรยากาศองค์การหลายท่าน ดังนี้

อารยา เจริญกุล (2545, หน้า 5) กล่าวถึงความสำคัญของบรรรยากาศองค์การดังนี้ ในองค์การแต่ละแห่งจะมีบรรรยากาศการทำงานที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการแต่มีปัจจัยอยู่สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและมีวิธีการบริหารงานเพื่อสร้างบรรรยากาศที่ดีในการทำงาน คำว่าบรรรยากาศที่ดีไม่ได้หมายถึงเฉพาะสถานที่ทำงานที่สะอาดตา มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานที่ครบครันเท่านั้น แต่หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องบริหารความขัดแย้งระหว่างองค์การกับคณะทำงานหากเกิดความขัดแย้งระหว่างคณะทำงานกับองค์การจะพบความเฉื่อยชาหมดกำลังใจ ผลผลิตลดลงไม่มีสิ่งใหม่ๆเกิดขึ้น ตลอดจนปฏิเสธความเป็นผู้นำและอำนาจหน้าที่ ดังนั้นหากผู้บริหารสร้างบรรรยากาศในการทำงานที่ดี องค์การมีความได้เปรียบ เพราะคณะทำงานจะมีความร่วมมือที่ดีในการดำเนินการต่างๆ เพื่อบรรลุภารกิจของส่วนรวม ส่วนธงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 188-189) เสนอว่า บรรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากบุคคลไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพัง แต่การทำงานนั้นอยู่ภายใต้การกำกับ การควบคุมโครงสร้างองค์การ แบบของผู้นำ กฎระเบียบต่างๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่อาจมองไม่เห็นแต่สามารถรับรู้ได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้มี

ผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์การ และการรับรู้ที่เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ สำหรับณัฐชัย อุใหม่ (2552, หน้า 15) บรรยายกาขององค์การเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลขององค์การอันจะนำมาซึ่งการพัฒนาขององค์การ นับว่าพฤติกรรมของสมาชิกที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นคุณสมบัติอันพึงปรารถนาของทุกองค์การเพราะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และเมื่อสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในองค์การดีขึ้นประสิทธิภาพในการทำงานก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่ภรณ์ อนันต์นารี (2553, หน้า 184-185) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นๆ 3 ประการ ดังนี้

- 1) บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะดีกว่าบรรยากาศอื่นๆ
- 2) ผู้บริหารองค์การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานภายในองค์การ
- 3) ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การมีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลในองค์การ

อารีย์ เสริมทรัพย์ (2553, หน้า 21) กล่าวถึงความสำคัญบรรยากาศขององค์การว่า ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์การโดยเฉพาะในกระบวนการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การที่ต้องการสมบูรณ์ จะต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งมีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ส่วนบุญทริกา แจ็งเจริญกิจ (2556, หน้า 33) กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศขององค์การว่า บรรยากาศขององค์การนั้นมีความสำคัญทั้งกับผู้บริหารและผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานด้วย ถ้าหากองค์การนั้นๆ มีบรรยากาศขององค์การที่ดีก็จะส่งผลในรูปของความตั้งใจในการทำงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการแสดงออกในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นการพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การจึงมีความจำเป็นและต้องคำนึงถึงบรรยากาศขององค์การด้วย อีกทั้งยังต้องสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานซึ่งบรรยากาศขององค์การที่ดีก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่ดีมีคุณภาพรวมถึงรวมทั้งส่งผลดีต่อองค์การด้วย สำหรับอุทัย บุตรนนท์ (2556, หน้า 38) กล่าวว่า บรรยากาศมีความสำคัญต่อองค์การเนื่องจากบรรยากาศเป็นเครื่องมือที่จะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ และเป็นปัจจัยที่กำหนดทัศนคติที่ดีและความพอใจที่จะอยู่กับองค์การของสมาชิกด้วย ในขณะที่ประเสริฐ สุภภูมิ (2557, หน้า 9) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การ

มีความสำคัญสำหรับองค์การเพราะบรรยากาศขององค์การเป็นตัวกำหนดและการวัดผลการทำงานขององค์การ รวมทั้งประสิทธิภาพประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรมีส่วนมาจากบรรยากาศขององค์การ

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารและพนักงาน โดยมีอิทธิพลต่อทัศนคติที่ดีและความพึงพอใจในองค์การ ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

3.4 องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ

องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ จะเป็นตัวบ่งชี้บ่งลักษณะขององค์การ นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ไว้ดังนี้

Litwin and Stringer (1968, pp. 81-84) ได้กล่าวว่างค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ มีดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง การรับรู้ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนในการดำเนินงาน การบริหารงาน และการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา 2) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระและมีการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีความรับผิดชอบในงานจะรู้ว่าบรรยากาศขององค์การเป็นไปได้ด้วยดี มีความเข้าใจเกี่ยวกับงานและปริมาณงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน 3) ด้านการให้รางวัล (Reward) หมายถึง การรับรู้ของพนักงาน ทางด้านการให้รางวัลสำหรับงานที่ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนความยุติธรรมจากนโยบายการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน 4) ด้านความเสี่ยงภัย (Risk) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงในงานความท้าทายในงาน และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ 5) ด้านความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในองค์การเกี่ยวกับการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี ความเป็นมิตร การชื่นชมซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม 6) ด้านความสนับสนุน (Support) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในองค์การเกี่ยวกับการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันจากผู้บริหารและพนักงาน 7) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ความสำคัญของเป้าหมาย

และมาตรฐานของการปฏิบัติงานตามที่องค์การกำหนด 8) ด้านความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการเผชิญหน้าในการแก้ไขปัญหาความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของพนักงาน และหน่วยงานที่มีการแข่งขันภายในองค์การจะก่อให้เกิดความเครียด องค์การจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ

9) ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identity) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การเป็นพนักงานที่ดีและมีคุณค่า มีความผูกพันในองค์การ มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

Stringer (2002, pp. 10–11) ได้กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรที่ดีมีองค์ประกอบต่างๆ 6 มิติ ดังนี้ 1) มิติโครงสร้าง (Structure) การรับรู้การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่ดี มีระบบการทำงานที่ดี มีคำอธิบายบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน 2) มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standards) เป็นการรับรู้ความรู้สึกมีแรงผลักดัน เพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น โดยมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นตัวกำหนดผลงานของพนักงาน 3) มิติความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการรับรู้ความรู้สึกเกี่ยวกับการเป็นอิสระและความรับผิดชอบของตนเองในการปฏิบัติงาน และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง 4) มิติการยอมรับ (Recognition) เป็นการรับรู้ถึงความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับรางวัลสำหรับงานที่ตนได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ การยอมรับเป็นการให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัลมากกว่าการตำหนิหรือลงโทษ เมื่องานที่ทำนั้นมีความผิดพลาด 5) มิติการสนับสนุน (Support) เป็นการรับรู้ความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับความไว้วางใจ ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน 6) มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Commitment) เป็นความรู้สึกของพนักงานว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อเป้าหมายขององค์การ

Dubrin (2006, p. 411) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กรเป็น 7 ด้าน ดังนี้ 1) ความเป็นอิสระของบุคคล (Individual Autonomy) หมายถึง ระดับพนักงานที่มีอิสระในการจัดการด้วยตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจ 2) ตำแหน่งตามโครงสร้าง (Position Structure) หมายถึง ระดับของการวางเป้าหมายวิธีการและงานจะเป็นตัวกำหนดในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน 3) การให้รางวัล (Reward Orientation) หมายถึง ระดับของการให้รางวัล ผลตอบแทน และส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จโดย

หัวหน้างาน องค์การจะส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มผลผลิตและจ่ายค่าตอบแทนตามที่พวกเขาทำได้ 4) ความเห็นใจ ความอบอุ่น และการสนับสนุน (Consideration, Warmth and Support) หมายถึง ระดับของความต้องการการสนับสนุนและการให้กำลังใจจากสมาชิกหัวหน้างานในองค์การเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน 5) ความก้าวหน้าและการพัฒนา (Progressiveness and Development) หมายถึง ระดับของเงื่อนไขในองค์การจะรวมถึงการจัดการส่งเสริมพนักงานให้มีการพัฒนาความรู้และทักษะสนับสนุนให้เจริญเติบโต นำความคิดและวิธีการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ 6) ความเสี่ยง (Risk Taking) หมายถึง ระดับที่พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าที่ตนเองมีอิสระที่จะได้รับประสบการณ์ และนวัตกรรมใหม่ๆ ถึงแม้จะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยไม่ต้องกังวลกับค่าตอบแทนและการลงโทษที่เกิดขึ้นในองค์การ 7) การควบคุม (Control) หมายถึง ระดับของการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่เป็นทางการ องค์การจะยึดกฎเกณฑ์สูง มีระบบการควบคุมต่างกับองค์การที่มีการควบคุมต่ำ ให้พนักงานควบคุมตนเอง

Lussier (2012, p. 294) ได้อธิบายมิติทั่วไปขององค์การว่าประกอบด้วย

- 1) โครงสร้าง (Structure) เป็นระดับของการควบคุมสมาชิกจำนวนกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติ
- 2) ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นระดับของการควบคุมในงานของตนเอง 3) รางวัล (Reward) เป็นระดับของการได้รับรางวัลจากการทำงานและเป็นการได้รับการลงโทษอย่างเหมาะสม 4) ความอบอุ่น (Warmth) ระดับของความพึงพอใจต่อมนุษยสัมพันธ์
- 5) การสนับสนุน (Support) เป็นระดับของการได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่นและการได้รับความร่วมมือจากผู้ที่มีประสบการณ์ 6) เอกลักษณ์ขององค์การและความจงรักภักดี (Organizational Identity and Loyalty) เป็นระดับที่พนักงานแสดงตนกับองค์การและความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ 7) ความเสี่ยง (Risk) เป็นระดับความเสี่ยงที่ได้รับการสนับสนุน ในขณะที่อุทัย บุตรนนท์ (2556, หน้า 61) กล่าวว่า องค์ประกอบบรรยากาศองค์การประกอบด้วย โครงสร้างที่กำหนดขึ้นโดยองค์การ ความท้าทายและความรับผิดชอบ ความอบอุ่นและการสนับสนุน ซึ่งจะใช้วัดการส่งเสริมมากกว่าการลงโทษ ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและการลงโทษ ความขัดแย้งซึ่งเป็นการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลในหน่วยงาน มาตรฐานปฏิบัติงานและความคาดหวัง การเสี่ยงและความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง การรวมอำนาจและการตัดสินใจ ขนาดและสถานที่ตั้งขององค์การ รวมทั้งการจัดสภาพทางกายภาพขององค์การ

ชัช เมืองโคตร (2550, หน้า 56) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสาธารณสุขศูนย์สุขภาพชุมชนในจังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การโดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามิติด้านโครงสร้างองค์การ มิติด้านความรับผิดชอบ มิติด้านความอบอุ่น มิติด้านการสนับสนุน มิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความขัดแย้ง และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ รองลงมา คือ มิติได้รางวัล และมิติด้านความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุตริ ถิ่นกาญจน์ (2552, หน้า 92-94) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการให้นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาหน่วยงานผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี พบว่าความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในภาพรวมแต่ละมิติ สรุปได้ดังนี้ บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ คือ มิติโครงสร้างการทำงาน มิติการตัดสินใจ มิติความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน มิติการรับรู้ผลงานและรางวัล มิติการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา มิติความอบอุ่นและสนับสนุน มิติความมั่นคงและความเสี่ยง และมิติการติดต่อสื่อสาร พบว่า ทุกมิติมีความคิดเห็นเหมือนกันอยู่ในระดับเห็นด้วยค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่มิติการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา สำหรับศิริวรรณ ชื่นบุญ (2553, หน้า 117) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของบรรยากาศองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ศูนย์รังสิต พบว่า บุคลากรมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับดี แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน ด้านโครงสร้าง และด้านการยอมรับความขัดแย้งในองค์การอยู่ในระดับที่ดี ตามลำดับ ส่วนการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความเป็นอิสระอยู่ในระดับปานกลาง

อารีย์ เสริมทรัพย์ (2553, หน้า 73-75) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี พบว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายมิติพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกมิติ และมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมิติความอบอุ่นและการสนับสนุนการปฏิบัติงาน รองลงมาคือความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความเป็นอิสระและยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มิติการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มิติการ

ติดต่อและการเผยแพร่ข่าวสาร มิติโครงสร้างการปฏิบัติงาน มิติการยอมรับผลงานและรางวัล และมิติการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ นอกจากนี้พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามประเภทของบุคลากรพบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พลิชฐ์ สรรพเจริญกิจ (2555, หน้า 68-69) ได้ศึกษาเรื่องความรู้สึกเห็นคุณค่าของตนเองในองค์การ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างความสำเร็จให้องค์การของพนักงานแผนกผลิตบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งพบว่า พนักงานแผนกผลิต บริษัท พานาโซนิค ออโต้โมทีฟ ซิสเต็มส์ เอเชีย แปซิฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูง จำนวน 5 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความผูกพัน รองลงมา คือ ด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน และด้านการได้รับการยอมรับ ตามลำดับ และมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านความรับผิดชอบ ส่วนบุญชริกา แจ็งเจริญกิจ (2556, หน้า 72) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดลพบว่า บรรยากาศองค์การทุกด้าน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอยู่ในลำดับที่สองโดยมี ด้านโครงสร้างอยู่ในลำดับที่สาม ด้านความเป็นอิสระอยู่ในลำดับที่สี่ ด้านการยอมรับความขัดแย้งอยู่ในระดับที่ห้า และด้านรางวัลตอบแทนอยู่ในลำดับสุดท้าย ตามลำดับ สำหรับประเสริฐ สุภภูมิ (2557, หน้า 79-84) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของนักวิชาการสาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดอุดรธานี พบว่า บรรยากาศองค์การในภาพรวมของกลุ่มที่ศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีตีความอบอุ่น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ มิติโครงสร้างองค์การ มิตีความรับผิดชอบ มิตีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มิตีการสนับสนุน มิตีมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิตีความขัดแย้ง มิตีการให้รางวัล และมิตีความเสี่ยง ตามลำดับ ในขณะที่หยุนเฮา เฮ

(2557, หน้า 90-91) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง อยู่ในระดับสูง และบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง และด้านการจัดการความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อบรรยากาศองค์การมีระดับสูงขึ้นจะส่งผลให้พนักงานมีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานสูงขึ้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 สังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ

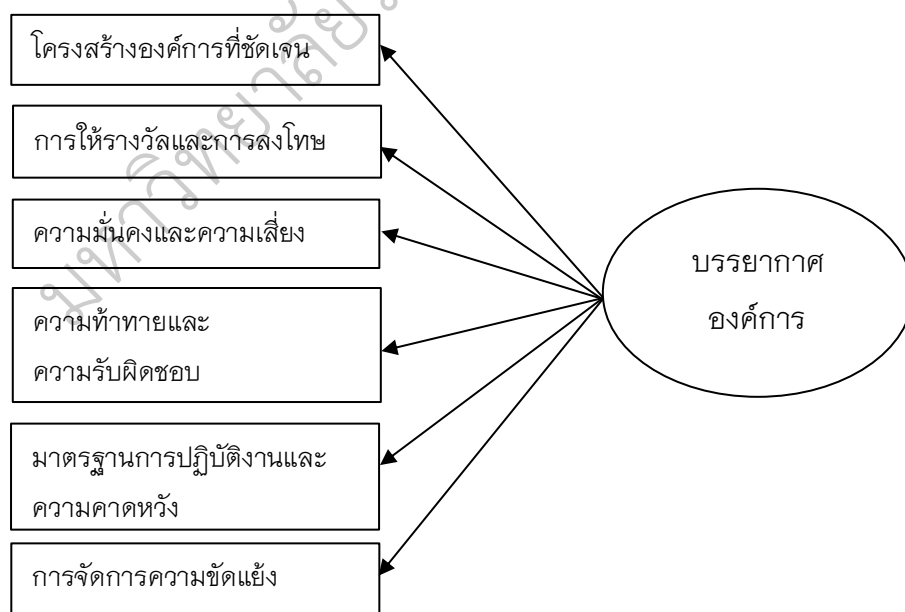
องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย													ความถี่	ร้อยละ
	Litwin and Stringer, 1968	Stringer, 2002	DuBrin, 2006	Lussier, 2012	ซัท เม็งโคตร, 2550	บุตรี อินทกาญจน์, 2552	ศิริวรรณ ชื่นบุญ, 2553	อารีย์ เสริมทรัพย์, 2553	พลีษฐ์ สรรพเจริญกิจ, 2555	บุญศิริกา แจ่มเจริญกิจ, 2556	อุทัย บุตรนงษ์, 2556	ประเสริฐ สุภภูมิ, 2557	หุยมเสนา เฮ, 2557		
1	โครงสร้างองค์การที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13*	100
2	ความอบอุ่นและการสนับสนุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13*	100
3	การให้รางวัลและการลงโทษ	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓	10*	76.92
4	ความมั่นคงและความเสี่ยง	✓		✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	9*	69.23
5	ความท้าทายและความรับผิดชอบ	✓	✓		✓	✓			✓		✓	✓	✓	8*	61.54
6	มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	✓	✓			✓			✓		✓	✓	✓	7*	53.85
7	การจัดการความขัดแย้ง	✓				✓	✓			✓	✓	✓	✓	7*	53.85
8	ความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน			✓		✓	✓	✓		✓				5	38.46
9	ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	✓	✓			✓						✓		4	30.77
10	การสนับสนุนความก้าวหน้าและการพัฒนา			✓		✓	✓							3	23.08

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย											ความถี่	ร้อยละ		
	Litwin and Stringer, 1968	Stringer, 2002	DuBrin, 2006	Lussier, 2012	ซัท เม็งโคตร, 2550	บุตรี ทัศนกาญจน์, 2552	ศิริวรรณ ชื่นบุญ, 2553	อารีย์ เจริญทรัพย์, 2553	พลิชฐ์ สรพเจริญกิจ, 2555	บุญศิริกา แจ่งเจริญกิจ, 2556	อุทัย บุตรหมนท์, 2556			ประเสริฐ สุภภูมิ, 2557	หุยมเสา เฮ, 2557
11	การรวมอำนาจและการตัดสินใจ					✓		✓			✓			3	23.08
12	การติดต่อสื่อสาร					✓		✓						2	15.38
13	การเปลี่ยนแปลงในองค์การ						✓			✓				2	15.38
14	การได้รับการยอมรับ								✓					1	7.69
15	ขนาด ที่ตั้ง และกายภาพขององค์การ									✓				1	7.69
16	การควบคุม			✓										1	7.69
17	ความผูกพัน								✓					1	7.69

จากตาราง 7 เห็นได้ว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการ มีจำนวน 18 องค์ประกอบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์คัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 7 หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบจำนวน 7 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับความถี่สูงที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ คือ 1) โครงสร้างองค์การที่ชัดเจน 2) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 3) การให้รางวัลและการลงโทษ 4) ความมั่นคงและความเสี่ยง 5) ความท้าทายและความรับผิดชอบ 6) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง และ 7) การจัดการความขัดแย้ง แต่เนื่องจากมีองค์ประกอบที่ตรงกับองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ องค์ประกอบความอบอุ่นและการสนับสนุน ผู้วิจัยจึงตัดองค์ประกอบนี้ออกจากองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ดังนั้น บรรยากาศองค์การจึงประกอบด้วยองค์ประกอบจำนวน 6 องค์ประกอบ

1) โครงสร้างองค์การที่ชัดเจน 2) การให้รางวัลและการลงโทษ 3) ความมั่นคงและความเสี่ยง 4) ความท้าทายและความรับผิดชอบ 5) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง และ 6) การจัดการความขัดแย้ง ซึ่งแสดงเป็นโมเดลการวัดได้ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 โมเดลการวัดบรรยากาศองค์การ

3.4.1 โครงสร้างองค์การที่ชัดเจน

3.4.1.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน

Litwin and Stringer (1968, pp. 81–84) กล่าวว่า บรรยายภาพ องค์การด้านโครงสร้างองค์การ คือ ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงาน ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนในการดำเนินงาน การบริหารงาน และการติดต่อ สื่อสารตามสายการบังคับบัญชา ระดับเป้าหมายในการทำงานที่องค์การ กำหนดให้แก่บุคลากร รวมทั้งวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วน Stringer (2002, pp. 10–11) กล่าวว่า เป็นการรับรู้การจัดโครงสร้างของหน่วยงาน ระบบการทำงาน มีคำอธิบายบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ความรู้สึกของบุคลากรที่มี ต่อระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความชัดเจนของการแบ่งงานอำนาจหน้าที่ การบริหารต่างๆ การวางแผนการบริหาร การกำหนดกฎข้อบังคับและระเบียบวิธีการ ปฏิบัติต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สำหรับ Dubrin (2006, p. 411) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นระดับของการวางเป้าหมาย วิธีการ และงาน เป็นตัวกำหนดในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน ในขณะที่ Carpenter, Bauer and Erdogan (2010, p.183) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การจะทำหน้าที่ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประสานงานเนื่องจากโครงสร้างองค์การเป็นตัวกำหนด ความสัมพันธ์ว่าใครอยู่ใต้การบังคับบัญชาของใคร เป็นสิ่งที่อธิบายช่องทางการสื่อสาร อย่างเป็นทางการภายในองค์การ และเป็นสิ่งที่อธิบายว่าการทำหน้าที่ของแต่ละคนมีความ เชื่อมโยงกันอย่างไร

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การที่ชัดเจน หมายถึง การที่พนักงานรับรู้โครงสร้างและข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การ ความชัดเจนใน การแบ่งงาน และระบบการทำงาน

3.4.1.2 ความสำคัญโครงสร้างองค์การ

สมคิด บางโม (2542, หน้า 126–127) เห็นว่าการจัดองค์การมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้าน ดังนี้ 1) ประโยชน์ต่อองค์การ (1) การจัด โครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้า ขึ้นไปเรื่อยๆ (2) องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามความ จำเป็น 2) ประโยชน์ต่อผู้บริหาร (1) การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร

มีหน้าที่ทำอะไร (2) แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย (3) ทำให้งานไม่ค้างค้ำสามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย (4) การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาเกี่ยวกับการทำงานหรือป้องกันการขัดขวางรับผิดชอบ 3) ประโยชน์ต่อผู้บริหารงาน (1) ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด (3) การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสมช่วยให้พนักงานมีความพอใจไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากไปหรือน้อยไป (3) เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตนย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มการทำงาน (4) พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่นๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น ส่วนธิดา พาหอม (2544, หน้า 58) ได้สรุปไว้ว่าองค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในการจัดองค์การเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยสะดวก ไม่เกิดปัญหา จะช่วยส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) ช่วยแบ่งแยกงานออกเป็น ส่วนๆ การแบ่งแยกงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ความชำนาญในแต่ละคน จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ 2) ช่วยจัดกลุ่มกิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การคือการรวมกลุ่มงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันมารวมเข้าด้วยกันตามความเหมาะสม 3) ช่วยกำหนดขอบเขตของงานและมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ในการจัดองค์การจะต้องคำนึงถึงบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ทราบถึงขอบเขตของงานว่าทำงานอะไร อยู่ที่ใดในหน่วยงาน จะต้องกำหนดอำนาจหน้าที่เพื่อจะรู้ว่ามีความสัมพันธ์กับผู้อื่นภายในองค์การอย่างไร ตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับต่ำ ส่วนการมอบหมายงานนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาบุคคลที่คิดว่ามีความเหมาะสมกับงานนั้นและสามารถปฏิบัติงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ช่วยขจัดความสัมพันธ์ต่างๆ โดยผู้บริหารจะต้องวางกฎเกณฑ์ต่างๆ ไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานเป็นระเบียบและไม่ขัดแย้งกัน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และกลุ่มทำงานต่างๆ ที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้มีการร่วมมือกันเพื่อให้องค์การไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 44-45) ได้ระบุว่า ความสำคัญของการจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้การทำงานขององค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เช่น 1) มีการกำหนดงานและผู้รับผิดชอบไว้ชัดเจนตามวัตถุประสงค์และแผนต่างๆ ขององค์การ 2) ขจัดความซ้ำซ้อนสิ้นเปลืองของงานบางงาน ซึ่งอาจจะมีแทรกอยู่ในหน่วยต่างๆ ถ้าจัดใหม่ให้หน่วยเดียวรับผิดชอบจะลดจำนวนบุคลากรค่าใช้จ่ายลงไปได้ 3) บุคลากรมีขวัญดีขึ้น เพราะมีความชัดเจนงานในหน้าที่

ความรับผิดชอบของตน ไม่ต้องกล่าวโทษซึ่งกันและกัน ทุกคนจะทราบว่าเป็นใครคือเจ้าของ หรือเจ้าภาพที่รับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาที่กำกับควบคุมดูแลสั่งการได้สะดวก 4) งานของ องค์การที่สำคัญต่อวัตถุประสงค์หลักหรือองค์การธุรกิจที่เน้นเป้าหมายทำไรก็จะทำให้ ผู้บริหารระดับสูงทราบว่าควรจะหาบุคคลที่เหมาะสม (Put the right man on the right job) มาทำหน้าที่ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ส่วนสุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 349) กล่าวว่า การออกแบบโครงสร้างที่ดีจะช่วยให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่การงาน อำนาจความสะดว กในการปฏิบัติงานและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายงานเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ทำให้ทราบถึงชนิด ประเภท ขอบเขตและลักษณะของงาน ตลอดจนขอบเขตของอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของงาน ของแผนก และฝ่ายต่างๆ ได้
- 2) ทำให้ทราบถึงช่อง ทางการติดต่อสื่อสารและการไหลของข้อมูลรวมทั้งตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบและตัดสินใจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้า ชักพพลายเออร์และอื่นๆ ให้เป็นไป ได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว
- 3) ช่วยในการประสานกิจกรรมต่างๆ ในการทำงานทั้งใน ระดับบุคคล ระหว่างทีมงาน แผนก และฝ่ายงานต่างๆ เช่น โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) หรือโครงสร้างแบบทีมแรงจูงใจในการทำงานนั้นๆ ด้วย
- 4) ช่วยสนับสนุนการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ เช่น ในเรื่องต้นทุนต่ำก็ ควรจัดโครงสร้างองค์การแตกต่างไปจากกรณีที่องค์การต้องการสร้างข้อได้เปรียบใน การแข่งขันเรื่องความแตกต่าง เป็นต้น
- 5) เป็นกลไกรองรับการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ บังเกิดผลได้ เพราะโครงสร้างต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยต้องมีหน่วยงาน ที่สอดคล้องเหมาะกับกลยุทธ์ที่กำหนดและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การมี ความสำคัญในการแบ่งขอบเขตและลักษณะของงาน ตลอดจนขอบเขตของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบช่วยให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจความ สะดวกในการปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย และส่งผลต่อประสิทธิภาพ

3.4.2 การให้รางวัลและการลงโทษ

3.4.2.1 ความหมายของการให้รางวัลและการลงโทษ

Stringer (2002, pp. 10-11) กล่าวว่า บรรยากาตขององค์การในด้านของ มิติการยอมรับ คือ การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับรางวัลสำหรับงานที่ตนได้ปฏิบัติตาม

เป้าหมายขององค์การ การยอมรับเป็นการให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัลมากกว่า การตำหนิหรือลงโทษเมื่องานที่ทำมีความผิดพลาด ส่วน Litwin and Stringer (1968, pp. 81-84) กล่าวว่า การรับรู้ทางด้านการให้รางวัลและการลงโทษภายในสถานการณ์ของ การทำงาน โดยการจัดหารางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษนั้น โดยให้รางวัลสำหรับงานที่ ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การเพื่อเป็นการกระตุ้นความสนใจของพนักงาน ทางด้านความสำเร็จและความผูกพันได้ ตลอดจนความยุติธรรมจากนโยบายการพิจารณา ความดีความชอบในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ Lussier (2012, p. 294) กล่าวว่า การให้ รางวัลและการลงโทษเป็นการรับรู้ถึงระดับของการได้รับรางวัลจากการทำงานและ การได้รับการลงโทษอย่างเหมาะสม

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การให้รางวัลและการลงโทษ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการให้รางวัลและการลงโทษ โดยให้รางวัลสำหรับ ผลงานที่ได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ และการให้ความสำคัญกับระบบการให้ รางวัลมากกว่าการจับผิด และการลงโทษ

3.4.2.2 ความสำคัญของการให้รางวัลและการลงโทษ

Macky and Boxall (2008, p. 14) กล่าวว่า การให้รางวัลใน การทำงานที่พนักงานบรรลุเป้าหมาย หรือการประเมินผลอย่างเป็นธรรมชาติ สิ่งเหล่านี้จะมี ส่วนทำให้พนักงานมีผลงานที่ดีขึ้น และความรับผิดชอบของพนักงานก็จะมีมากขึ้นไปด้วย ส่วน Mawanda (2012, p. 155) กล่าวว่า การให้รางวัล หรือผลตอบแทนให้พนักงาน หลังจากทำงานสำเร็จเป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจภายนอกที่ทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นใน การทำงาน ซึ่งการให้รางวัลเมื่อพนักงานทำงานได้เป็นผลสำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ เป็น แรงจูงใจอย่างหนึ่งที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็ต้องระมัดระวัง ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับพนักงาน เช่น เมื่อมีการตั้งเป้าหมายและเงื่อนไขการให้รางวัลเกิดขึ้น พนักงานต้องการที่จะได้รางวัลจึงเกิดความกดดันในการที่จะทำให้สำเร็จ ถ้าความกดดัน นั้นเกิดขึ้นพอเหมาะก็จะทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน แต่ถ้าเมื่อใดพนักงาน อยากรับรางวัลมากก็จะเกิดความกดดันมากจนเป็นความเครียด ดังนั้นองค์การควรใช้ การจูงใจที่พอเหมาะเพื่อให้เกิดความท้าทายในการทำงาน (Jarinto, 2011; Grover and Hui, 2005, p. 295) ในขณะที่ชูชัย สมิติโกกร (2554, หน้า 286-288) กล่าวว่า การให้รางวัล ตอบแทนเป็นกลยุทธ์ในการจูงใจบุคลากร การให้รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเป็นรางวัลที่มี คุณค่าทางจิตใจต่อบุคลากร คือ เป็นรางวัลที่บ่งบอกถึงชื่อเสียง เกียรติยศ สถานะทาง

สังคมของบุคลากร โดยอาจจะมีลักษณะดังนี้ 1) รางวัลซึ่งส่งเสริมคุณค่าของบุคคล เช่น การยกย่องชมเชย รางวัลพนักงานดีเด่น การประกาศเกียรติคุณ 2) รางวัลซึ่งส่งเสริมสถานภาพทางสังคม เช่น การจัดหาห้องทำงานส่วนตัว เลขานุการส่วนตัวหรือรถยนต์ประจำตำแหน่ง 3) รางวัลซึ่งส่งเสริมศักยภาพของบุคคล เช่น การส่งไปรับการฝึกอบรมเพิ่มเติม การดูงานหรือเข้าเรียนในหลักสูตรพิเศษ เป็นต้น

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การให้รางวัลและการลงโทษมีความสำคัญในการทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น และมีผลงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.4.3 ความมั่นคงและความเสี่ยง

3.4.3.1 ความหมายของความมั่นคงและความเสี่ยง

Herzberg, Mausner and Snyderman (1993, pp. 110–115) กล่าวว่า ความมั่นคงในการปฏิบัติงานเป็นการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีต่อความยั่งยืนในอาชีพ ส่วน Litwin and Stringer (1968, pp. 81–84) กล่าวว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงในงาน ความท้าทายในงาน การยอมรับความเสี่ยงรวมทั้งการทำทนายในงานและองค์การ ช่วยให้มีความรอบคอบในการพิจารณาทางเลือกซึ่งจะช่วยให้ได้ทางเลือกที่ดีในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การสำหรับ Dubrin (2006, p. 411) กล่าวว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการมีอิสระที่จะได้แสดงความคิดเห็น ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แม้ทราบว่าจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยไม่ต้องกังวลกับค่าตอบแทนและการลงโทษที่เกิดขึ้นหากงานนั้นเกิดความผิดพลาด ในขณะที่ Cascio (2003, pp. 20–27) กล่าวว่า ความมั่นคงในงานคือการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์การให้ได้จนเกษียณอายุ โดยไม่มีการเลิกจ้างบุคลากรในขณะที่บุคลากรยังมีความสามารถในการทำงานได้

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความมั่นคงและความเสี่ยงหมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการทำงานโดยองค์การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยไม่กระทบต่อหน้าที่การงาน และความมั่นคงในหน้าที่การงาน

3.4.3.2 การดำเนินการด้านความมั่นคงและความเสี่ยงของพนักงาน

Ranson, Hinings, and Greenwood (1980, pp. 6-7) กล่าวว่า ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการทักท้วง การอภิปรายต่อกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของ องค์การ เพื่อก่อให้เกิดความโปร่งใสซึ่งกันและกัน นอกจากนี้การทำงานต้องอาศัย ความชัดเจนทั้งเรื่องของงานประจำ กฎระเบียบ ข้อบังคับและนโยบาย จะต้องมีการสื่อสารให้เกิดความชัดเจนให้ทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้ความ เข้าใจทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์การ ในที่สุด ส่วน Beyer and Marshall (1981, p. 663) กล่าวว่า การริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน ต้องการบรรยากาศซึ่งกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และมองเห็นคุณค่าของผลงานของ บุคคลอื่น ความร่วมมือในโครงการใหม่ๆ วิพากษ์วิจารณ์งานอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่ที่เป็นประโยชน์และเพิ่มคุณภาพงานให้สำเร็จได้ ตลอดจนสามารถชักจูงสมาชิกให้ทุกคนยอมรับและริเริ่มงานใหม่และสนับสนุนให้เกิด ความสำเร็จของงาน สำหรับ Skrovan (1983, pp. 1-6) กล่าวว่า องค์การที่มีระเบียบวิธี ปฏิบัติในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้บุคคลสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ เป็น องค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ในขณะที่ พรนพ พุกกะพันธ์ (2545, หน้า 235-237) กล่าวว่า ตามปกติทุกหน่วยงานจะมีเหตุ อันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร เช่น สภาพแวดล้อมใน การทำงานไม่ดี การมอบงานให้ทำไม่เหมาะสม การปกครองการบังคับบัญชาที่ไม่ยุติธรรม ปัญหาดังกล่าวนี้มีทางระบายให้ดีขึ้นได้โดยการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและ การยอมรับฟัง หากคนงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับ ฟัง ก็จะทำให้คนงานเกิดความคับข้องใจและจะทำลายขวัญของเขาด้วย ดังนั้นองค์การควร เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังปัญหาดังกล่าว

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การดำเนินการด้านความ มั่นคงและความเสี่ยงของพนักงานเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในงาน ตลอดจนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์การ มีโอกาสในการสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงาน

3.4.4 ความท้าทายและความรับผิดชอบ

3.4.4.1 ความหมายของความท้าทายและความรับผิดชอบ

McCauley, Ohlott, and Ruderman (1999, p. 4) กล่าวว่า ความต้องการที่จะเอาชนะงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จเพื่อพิสูจน์ความสามารถของพนักงาน พบได้ในการจัดการกับปัญหาที่ต้องแก้ไขและเลือกทำภายใต้สถานะที่เสี่ยงและไม่มีความแน่นอน ส่วน Brutus, Ruderman, Ohlott, and McCauley (2000, p. 368) กล่าวว่า ความท้าทายและความรับผิดชอบเป็นการยอมให้พนักงานคนหนึ่งได้เรียนรู้วิธีการ หรือพฤติกรรมใหม่ๆ รวมทั้งวิธีการคิดแบบใหม่ๆ และยังเป็น การกระตุ้นให้พนักงานนั้นอยากพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นไปอีก สำหรับ Stringer (2002, pp. 10–11) กล่าวว่า เป็นความรู้สึกของบุคลากรในการเอาใจใส่ต่องาน และมีความสำคัญในการปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จ มีความมั่นใจในตนเองในการคิดและแก้ปัญหางานที่ปฏิบัติได้ด้วยตนเองจนสำเร็จเป็นที่เชื่อถือได้และไว้วางใจได้ ในขณะที่ Litwin and Stringer (1968, pp. 81–84) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ คือ การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และมีการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความท้าทายและความรับผิดชอบ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตน ความรู้สึกท้าทายของงานในการที่ได้เรียนรู้วิธีการใหม่ๆ และความมั่นใจในตนเองในการคิดและแก้ปัญหางานที่ปฏิบัติได้ด้วยตนเองจนสำเร็จ

3.4.4.2 ความสำคัญของความท้าทายและความรับผิดชอบ

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542, หน้า 148–149) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานมักเกิดขึ้นกับความสนใจของเนื้อหาในขณะ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติทำให้รู้สึกว่างานนั้นมีความตื่นเต้น งานที่มีความท้าทายความสามารถ โดยเฉพาะด้านสติปัญญา ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจพยายามหลีกเลี่ยงงานที่ต้องใช้ สติปัญญาเพราะผู้ปฏิบัติงานขาดสติปัญญา หรือไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน วิธีแก้ไข โดยการขยายงานให้กว้างขึ้นเพื่อลดความเบื่อหน่าย และเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างงานให้มีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และ

สร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนเนตส์พัฒนา ยาวีราซ (2550, หน้า 85–86) กล่าวว่า การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาารู้สึกว่ามีลักษณะท้าทายความสามารถจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี การมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผลการทำงานมีประสิทธิภาพสูงเกิดความกระฉับกระเฉงตื่นตัวอยู่เสมอ สำหรับ อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552, หน้า 179–181) กล่าวว่า ความรับผิดชอบเป็นความต้องการที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานในหน้าที่ให้เป็นผลสำเร็จ ผลสำเร็จของงานจึงเป็นความภาคภูมิใจของบุคคลและองค์การ ดังนั้นเพื่อแสดงให้เห็นการยอมรับหรือการได้รับความไว้วางใจ ผู้บริหารจึงต้องปลูกฝังเรื่องความรับผิดชอบต่องานทั้งในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อสร้างการยอมรับในความรับผิดชอบ ซึ่งในการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจต่อบุคคลในองค์การเพื่อให้เกิดแรงขับในการทำงาน

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความท้าทายและความรับผิดชอบมีความสำคัญในการทำให้พนักงานมีความสนใจในงานที่ได้รับมอบหมาย มองเห็นงานที่ท้าทายความสามารถและโอกาสสร้างผลงาน ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน มีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยให้ผลการทำงานมีประสิทธิภาพสูง

3.4.5 มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง

3.4.5.1 ความหมายของมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง

Litwin and Stringer (1968, pp. 81–84) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ความสำคัญของเป้าหมายและมาตรฐานของการปฏิบัติงานตามที่องค์การกำหนด ส่วน Stringer (2002, pp. 10–11) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระเบียบชัดเจน ความรู้สึกมีแรงผลักดันให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานดีขึ้น จากผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นตัวกำหนดผลงานของพนักงาน เป็นการเสริมสร้างความภาคภูมิใจของพนักงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สำหรับอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2553, หน้า 139) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และกับบุคคลอื่นๆ ทั้งที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องด้วยและที่มีได้เกี่ยวข้องด้วย สิ่งที่สำคัญ คือ เป้าหมาย ที่ผู้บังคับบัญชาหวังจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนที่อยู่ตำแหน่งหน้าที่งานนั้นๆ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ และในขณะเดียวกันก็

เป็นเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา ผู้นั้นจะต้องพยายามบรรลุให้ได้ตามที่กำหนดไว้ มาตรฐานเป็นสิ่งที่ท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามที่จะปฏิบัติให้ได้เพื่อแสดงถึงความสามารถของตนเองเป็นการทำงานที่ไม่กำหนดมาตรฐาน และง่ายที่อาศัยการเปรียบเทียบงานที่กำลังปฏิบัติอยู่กับงานที่เคยปฏิบัติมาครั้งก่อน แต่การกระทำดังกล่าวย่อมไม่เป็นการเพิ่มผลผลิตภาพ เพราะไม่มีมาตรฐานอย่างใดที่จะเตรียมการหรือกำหนดการปรับปรุงที่ดีขึ้น

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความคาดหวังขององค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

3.4.5.2 ความสำคัญของมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต รัชฎกร (2549, หน้า 71-72) กล่าวว่า การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้บุคลากรและองค์กรได้รับประโยชน์หลายประการ ดังนี้ 1) ด้านประสิทธิภาพการทำงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจน มองเห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากขึ้น และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองให้เข้าสู่มาตรฐานได้ 2) ด้านการสร้างแรงจูงใจ มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความมุ่งมั่นไปสู่มาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถจะเกิดความรู้สึกท้าทาย ผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งความสำเร็จจะเกิดความมานะพยายาม ความภาคภูมิใจและสนุกกับงาน 3) ด้านการปรับปรุงงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า ผลงานที่มีคุณภาพจะต้องปฏิบัติอย่างไร ช่วยให้ไม่ต้องกำหนดรายละเอียดของงานทุกครั้ง ทำให้มองเห็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และช่วยให้สามารถพิจารณาถึงความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิต 4) ด้านการควบคุมงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบอำนาจหน้าที่และส่งผ่านคำสั่งได้ง่ายขึ้น ช่วยให้สามารถดำเนินงานตามแผนง่ายขึ้นและควบคุมงานได้ดีขึ้น 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ ป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึก การเปรียบเทียบผล

การปฏิบัติงานที่ทำได้กับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลการประเมินได้ดีขึ้น

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังมีความสำคัญในการช่วยให้สามารถดำเนินงานตามแผนและควบคุมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เป็นสิ่งเร้าให้เกิดความมุ่งมั่นไปสู่มาตรฐาน ความคุ้มค่า และเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิต

3.4.6 การจัดการความขัดแย้ง

3.4.6.1 ความหมายของการจัดการความขัดแย้ง

Litwin and Stringer (1968, pp. 81–84) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้ง คือ การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการเผชิญหน้าในการแก้ไขปัญหา ความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของพนักงานและหน่วยงานที่มีการแข่งขันภายในองค์การ จะก่อให้เกิดความเครียด องค์การจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ ส่วนสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 229) กล่าวว่า ความขัดแย้งบางลักษณะทำให้ผลงานของบุคคล ของกลุ่มและขององค์การดีขึ้น กล่าวคือ ความขัดแย้งที่มักถูกสังคมนองข้ามหรือไม่ให้ความสนใจปัจจุบันกลับได้รับการสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น อิทธิพลของความขัดแย้งทำให้เกิดแรงจูงใจทั้งสองฝ่ายทำให้รู้และเข้าใจจุดยืนของกันและกันได้มากขึ้น กระตุ้นให้เกิดแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ ที่นำไปสู่การเกิดสิ่งใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น เพราะเมื่อผู้ตัดสินใจรับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างออกไปจากตนแม้ว่าจะขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลายครอบคลุมมากขึ้นย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นต้องพิสูจน์สมมติฐานและความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ๆ และต้องพิจารณาในการปรับจุดยืนใหม่ของตน ความขัดแย้งส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งเชิงแนวคิดที่แตกต่างกันย่อมนำมาสู่การเปิดกว้างในการนำแนวคิดเหล่านั้น มาอภิปรายถกเถียงอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการที่ต้องเผชิญกับความไม่สอดคล้องกันของความคิดหรือวิธีปฏิบัติ การยินยอรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีการตกลงแก้ไขเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3.4.6.2 ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 278) ได้สรุปถึงประโยชน์และผลเสียของความขัดแย้งไว้ ดังนี้ ประโยชน์ของความขัดแย้ง 1) ป้องกันความเฉื่อยชา 2) เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น 3) เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่และหาทางแก้ไข 4) เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม 5) ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผลตนเอง 6) ความขัดแย้งยังจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใดหรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้ 7) ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวในกลุ่ม ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง มีดังนี้ 1) ทำให้บุคคลเห็นประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลดีขององค์การ 2) อาจเป็นผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกาย และสุขภาพจิตของผู้เกี่ยวข้อง 3) เสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสิ้นเปลือง 4) เกิดผลเสียด้านอารมณ์และการเงิน 5) มีการบิดเบือนความจริงเพื่อเป็นฝ่ายได้เปรียบในสถานการณ์นั้นๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2544, หน้า 295) กล่าวว่า ผลที่เกิดจากการขัดแย้ง มีทั้งผลในทางสร้างสรรค์และผลในทางทำลาย ดังนี้ ประโยชน์ของความขัดแย้ง 1) กระตุ้นความตื่นตัวและสนใจ 2) เพิ่มความสามัคคีของกลุ่ม 3) เพิ่มแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม 4) ดึงดูดให้เกิดความสนใจต่อปัญหา 5) ช่วยปิดเป่าปัญหาข้อขัดแย้งที่รุนแรงได้ 6) ใช้ทดสอบและปรับอำนาจที่แตกต่างกัน ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง 1) สับสน กัดดัน และก้าวร้าว 2) การถูกบังคับจิตใจให้ยอมตามกลุ่ม 3) พลังอำนาจออกนอกทิศทาง 4) ขัดขวางกิจกรรมมิให้ดำเนินไปได้ 5) ปฏิเสธมิให้ความร่วมมือ 6) ลดการติดต่อสื่อสารและไม่พูดจา 7) เกิดความเข้าใจผิด 8) เกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งแบบบานปลายได้ ส่วนปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 160-161) กล่าวว่า ความขัดแย้งส่งผลให้คนเรา คิดแสวงหาแนวทาง และมุ่งขจัดปัญหาความเลือนลอยในสิ่งที่กระทำ รวมทั้งการแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสมและการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ก่อให้เกิด

ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ความขัดแย้งทำให้เกิดแนวคิดที่แตกต่างออกไป ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กรมากขึ้น ย่อมเป็นผลดีต่อองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และฉัตรยาภรณ์ เสมอใจ (2547, หน้า 237-238) ได้สรุปประโยชน์ และผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้ ประโยชน์ของความขัดแย้ง 1) ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา 2) ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดมักสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปทำประโยชน์ให้เกิดแก่ส่วนรวมให้ได้ในที่สุด 3) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมประสานความแตกต่างให้กลายเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในท้ายที่สุดได้ 4) ความขัดแย้งจะกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ หรือข้อเท็จจริงใหม่ๆ หรือวิธีแก้ปัญหาทางใหม่ โดยต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลหรือหลักฐานใหม่ โดยต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีการของกันและกัน จึงจำเป็นต้องหาทางออกใหม่ 5) การขัดแย้งกับกลุ่มอื่นและทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน 6) ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นที่แตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานให้มีระบบและมีประสิทธิภาพ

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผลที่เกิดจากความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และผลเสีย ความขัดแย้งมีประโยชน์ ดังนี้การกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจ เกิดการแสวงหาวิธีแก้ปัญหาหรือแนวทางทางใหม่ เพิ่มแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง ได้แก่ การปฏิเสธมิให้ความร่วมมือ ขัดขวางกิจกรรมมิให้ดำเนินไปได้ ผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกายและสุขภาพจิตของผู้เกี่ยวข้อง เกิดความเข้าใจผิดและอาจเกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้ง เป็นต้น

3.4.6.3 การจัดการความขัดแย้ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2544, หน้า 295-296) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งที่จะช่วยให้มีการร่วมกันแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้รับผลตามที่ต้องการมี 3 แนวทาง ดังนี้ 1) การแก้ไขโดยอาศัยโครงสร้าง คือ การป้องกันข้อขัดแย้งมิให้เกิดขึ้นมาใหม่อีกหรือจำกัดให้อยู่ภายในขอบเขต โดยการปรับแก้หรือเปลี่ยนแปลงสภาพเงื่อนไขต่างๆ ที่เป็นต้นเหตุของปัญหาความขัดแย้งให้หมดไปหรือให้คลี่คลายลง เช่น การใช้เทคนิคการประสานงานและการควบคุม เป็นต้น 2) การแก้ความ

ขัดแย้งในกระบวนการ เป็นการแก้ไขโดยเข้าไปสอดแทรกในกระบวนการขัดแย้งโดยตรงมากกว่าการไปหาทางแก้จากเงื่อนไขเหตุการณ์ที่เกิดจากภายนอกด้วยการลดระดับความขัดแย้ง การให้เผชิญหน้ากันและการให้ความร่วมมือกัน เป็นต้น 3) การแก้ความขัดแย้งด้วยวิธีผสม คือ การใช้ทั้งวิธีการอาศัยโครงสร้างและการสอดแทรกเข้าไปในกระบวนการขัดแย้งควบคู่กัน เช่น การใช้กฎระเบียบ อาศัยบทบาทคนกลาง การใช้ทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจและการใช้บทบาทของผู้ประสาน เป็นต้น

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ และนิตยาภรณ์ เสมอใจ (2547, หน้า 234)

ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การจัดการกับความขัดแย้ง 9 วิธี ดังนี้ 1) การใช้อำนาจบังคับใช้อำนาจและสร้างแรงกดดันในกรณีที่ต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับ หรือเมื่อต้องการปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจในการข่มเรา 2) การกลมกลืน ขอมรับความเห็นโดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม 3) การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อนหรือยืดเรื่องไว้ก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพัก ใช้เมื่อต้องการเวลาหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง 4) การต่อรอง เสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยนเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลา ป้องกันการร่วมมือกัน และการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจช่วยให้กลยุทธ์นี้ง่ายขึ้น 5) การอยู่ร่วมกัน เป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่ง ใช้ในคู่กรณีแต่ละฝ่ายเป็นบริษัทและในกรณีที่ต้องการทดสอบว่าวิธีใดจะดีกว่ากัน 6) การตัดสินใจตามกฎ เป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้ เช่น การลงคะแนน การจับฉลาก ระบบอาวุโส หรือคณะกรรมการตัดสินใจ เหมาะสำหรับกรณีที่ต้องการความยุติธรรมและแน่นอนในการตัดสินใจ 7) การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจ พัฒนา และสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย 8) การปล่อยให้ไป เมื่อสิ่งที่จะทำไม่อาจคุ้มกับเวลาและพลังงาน หรือเมื่อต้องการปล่อยให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้ 9) การยอมให้ สนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่าหรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งเป็นการช่วยให้มีการร่วมมือกันแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งมีหลายวิธี เช่น การใช้กฎระเบียบ การใช้

คนกลาง การใช้ทีมงานหรือคณะกรรมการเพื่อประสานงาน การเจรจาต่อรองแลกเปลี่ยน
ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นต้น

จากรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบสามารถกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ
และพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตาราง 8

ตาราง 8 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้บรรยากาศองค์การ

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์	พฤติกรรมบ่งชี้
1. โครงสร้าง องค์การที่ชัดเจน	การที่พนักงานรับรู้โครงสร้างและ ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การ ความชัดเจนในการแบ่งงาน และ ระบบการทำงาน	1. การรับรู้ลักษณะโครงสร้างขององค์การ 2. การรับรู้ระบบและวิธีการทำงาน 3. การรับรู้ข้อจำกัดทางด้านโครงสร้างของ องค์การ 4. การรับรู้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน 5. การรับรู้การติดต่อสื่อสารตามสายบังคับ บัญชา
2. การให้รางวัล และการลงโทษ	การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการ ให้รางวัลและการลงโทษ โดยให้ รางวัลสำหรับผลงานที่ได้ปฏิบัติ ตามเป้าหมายขององค์การ และ การให้ความสำคัญกับระบบการ ให้รางวัลมากกว่าการจับผิด และ การลงโทษ	1. การรับรู้เกี่ยวกับการให้รางวัลสำหรับผลงานที่ ได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ 2. การรับรู้เกี่ยวกับการลงโทษ 3. การรับรู้นโยบายการพิจารณาความดี ความชอบในการปฏิบัติงาน 4. การรับรู้ระบบการจูงใจแบบต่างๆ ถ้า ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
3. ความมั่นคง และความเสี่ยง	การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการ ทำงานโดยองค์การเปิดโอกาสให้ แสดงความคิดเห็น ริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยไม่กระทบ ต่อหน้าที่การงาน และความมั่นคง ในหน้าที่การงาน	1. การได้แสดงความคิดเห็น ริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ๆ 2. การรับรู้เกี่ยวกับผลกระทบต่อหน้าที่การงาน 3. การรับรู้เกี่ยวกับความมั่นคงในหน้าที่การงาน 4. การยอมรับในความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้นในงานหรือองค์การ 5. การรู้สึกว่ามีอิสระที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมแม้ มีความเสี่ยงก็ตาม

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์	พฤติกรรมบ่งชี้
4. ความ ท้า ทายและความ รับผิดชอบ	การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับ ความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ ของตน ความรู้สึกรับผิดชอบของงาน ในการได้เรียนรู้วิธีการใหม่ๆ และความรู้สึกมั่นใจในตนเองใน การคิดและแก้ปัญหาทางที่ปฏิบัติ ได้ด้วยตนเองจนสำเร็จ	1. การรับรู้เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน 2. การรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของงาน 3. การรับรู้ถึงวิธีการหรือพฤติกรรม หรือวิธีคิด แบบใหม่ๆ ที่กระตุ้นให้พัฒนาความสามารถของ พนักงานให้สูงขึ้น 4. การมีความสำนึกในภาระหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายให้ทำด้วยความเอาใจใส่และไว้วางใจ ได้
5. มาตรฐานการ ปฏิบัติงานและ ความคาดหวัง	การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับ มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับ ความสำคัญของผลการ ปฏิบัติงาน และความคาดหวังของ องค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	1. การปฏิบัติงานตามที่มาตรฐานกำหนด 2. การมีความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของผล การปฏิบัติงาน 3. การรับรู้ความคาดหวังขององค์การที่มีต่อการ ปฏิบัติงานของพนักงาน 4. การรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงานที่องค์การ กำหนด 5. การพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เกิดผลดี เพื่อแสดงว่ามีประสิทธิภาพของตน
6. การจัดการ ความขัดแย้ง	การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการ ที่ต้องเผชิญกับความไม่สอดคล้อง กันของความคิดหรือวิธีปฏิบัติ การยินยินดีรับฟังความคิดเห็นที่ แตกต่างกัน มีการตกลงแก้ไขเมื่อ มีความขัดแย้งเกิดขึ้น	1. การรับรู้สถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับความ ขัดแย้ง 2. การมีความยินยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง 3. ความสามารถเผชิญหน้ากับความขัดแย้งได้ 4. การนำความขัดแย้งมาเป็นแรงกระตุ้นให้เกิด ความสำเร็จของงาน

4. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะงาน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะงาน ดังมีเนื้อหาต่อไปนี้

4.1 ความหมายของคุณลักษณะงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคุณลักษณะงานไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Greenberg and Baron (2000, pp. 154–156) กล่าวว่า คุณลักษณะงาน เป็นรูปแบบวิธีที่จะเพิ่มคุณค่าในงานซึ่งเน้นมีงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน การมีอิสระในการทำงาน และ ผลย้อนกลับของงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดลำดับขั้นทางจิตวิทยาอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ ที่มีคุณประโยชน์สำหรับแต่ละบุคคล เช่น ความพึงพอใจในงาน และสำหรับองค์การ เช่น ลดการลาออก ส่วน Debra and Quick (2003, p. 422) กล่าวว่าคุณลักษณะงานเป็น กรอบความคิดเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในความเหมาะสมระหว่างคนกับงานผ่านทาง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมิติหลักของงานกับลำดับขั้นทางจิตวิทยาที่สำคัญภายในตัวบุคคล สำหรับ Schultz and Schultz (2006, p. 243) กล่าวว่าทฤษฎีคุณลักษณะงานเป็นทฤษฎี ของแรงจูงใจซึ่งแสดงคุณลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจงนำไปสู่เงื่อนไขทางจิตวิทยา ทำให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงานมากขึ้น ถ้าพนักงานมี ความต้องการเจริญเติบโตในอาชีพการงานร่วมด้วย ในขณะที่ณัฐชัย อุใหม่ (2552, หน้า 9) กล่าวว่า ลักษณะงาน หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงานและวิธีในการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จอย่างดีที่สุด ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องทุ่มเทพลังและอำนาจที่อยู่ในตนและต้องปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ

จากความหมายข้างต้นสรุปคุณลักษณะงานได้ว่า หมายถึง การรับรู้งานที่ พนักงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ โดยพนักงานได้ใช้ความสามารถ ของตนในงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงานจนงานสำเร็จ มีอิสระในการตัดสินใจใน การทำงาน และมีความรู้สึกว่าเป็นงานที่มีคุณค่า ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการ ปฏิบัติงาน

4.2 ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องคุณลักษณะของงาน

ลักษณะงานที่ดีจะเป็นเหมือนแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation)

ในการทำงานของบุคคลที่จะทำให้เขารู้สึกอยากทำงาน และผลงานที่ดีจะเป็นเหมือนรางวัลที่ให้กับตนเองและถ้าหากผลงานออกมาไม่ดีบุคคลก็จะพยายามมากขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงผลงานที่ไม่พึงพอใจ เพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองจากคุณภาพผลงานที่ดี Hackman and Oldham (1975, pp. 159–170) งานที่แต่ละบุคคลปฏิบัติจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับลักษณะของการออกแบบงานว่าจะจัดหรือออกแบบงานอย่างไร เพราะการออกแบบงานเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร และมีความสำคัญโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นการออกแบบคุณลักษณะของงานจึงเริ่มจากงานที่มีความง่ายไปหางานที่มีความยาก ดังนี้ 1) การกำหนดลักษณะของงานตามความเรียบง่าย (Job Simplification) เป็นการออกแบบคุณลักษณะของงาน โดยมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ขอบเขตของงานมีความเฉพาะเจาะจง และไม่เน้นรายละเอียดมากนัก โดยผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ต้องตัดสินใจ หรือวางแผนการทำงานใดๆ ทั้งสิ้น 2) การกำหนดลักษณะของงานโดยวิธีการขยายงาน (Job Enlargement) เป็นการออกแบบคุณลักษณะของงาน โดยมีการกำหนดขอบเขตของงานแบบกว้างๆ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นกิจกรรมของงานหลายๆ อย่างได้ 3) การกำหนดลักษณะของงานโดยวิธีหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการออกแบบคุณลักษณะของงานให้มีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่โดยงานแต่ละหน้าที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแต่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานต่างๆ ได้โดยการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่ไปเรื่อยๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องสามารถปฏิบัติงานได้ในทุกลักษณะของงาน 4) การกำหนดลักษณะของงานโดยวิธีการเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) เป็นการออกแบบคุณลักษณะของงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจ วิธีออกแบบงานดังกล่าว ผลที่ได้จะมีความแตกต่างกันไปตามแนวคิดขององค์กรและผู้บริหารองค์กร

สำหรับวิธีการออกแบบงานโดยการเพิ่มคุณค่าของงานที่นิยมใช้กันและมีชื่อเสียงมากที่สุด คือ รูปแบบการจัดคุณลักษณะของงาน (Job Characteristic Model) ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีความสุขในการทำงานนั้นเป็นแนวคิดของ Hackman and Oldham (1975, pp. 159–170) ซึ่งเชื่อว่าแรงจูงใจภายในของบุคคลในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจากสถานะทางจิตวิทยา (Psychological States) 3 ประการคือ 1) การรับรู้ผลของการทำงานที่ได้ปฏิบัติไป (Knowledge of the Results) เป็นการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของตนเอง

ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใดและมีความพึงพอใจในผลงานเพียงใด 2) การได้รับผิดชอบต่อผลของงาน (Experience Responsibility for the Result) เป็นความเชื่อมั่นของบุคคลในผลงานที่เขาได้ทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติมากกว่าที่จะขึ้นกับกระบวนการทำงาน นายจ้างหรือผู้ร่วมงาน กล่าวคือ ถ้าบุคคลทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานก็จะทำให้เขารู้สึกภาคภูมิใจในผลงาน 3) การรับรู้ความหมายของงาน (Experience the Work as Meaningful) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงคุณค่าในงานที่เขาได้ปฏิบัติและได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับงานที่เขาได้ปฏิบัติไป สรุปได้ว่า สภาวะทางจิตวิทยา 3 สิ่งดังกล่าว มีผลมาจากแรงจูงใจภายในของบุคคลที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดและความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะงานเป็นการกำหนดงานที่แต่ละบุคคลปฏิบัติโดยขอบเขตของงานขึ้นอยู่กับลักษณะของการออกแบบงานว่าจะจัดหรือออกแบบงานอย่างไร ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การ และมีความสำคัญโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

4.3 องค์ประกอบของคุณลักษณะงาน

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณลักษณะงาน ไว้ดังนี้

Schermerhorn, Hunt, and Osborn (2000, pp. 157-159) ได้เสนอแบบจำลองคุณลักษณะงานเป็น 5 ลักษณะ ที่มีส่วนสำคัญต่อการออกแบบงาน ได้แก่

- 1) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมที่แตกต่างกัน และจำเป็นต้องใช้ทักษะความชำนาญและความสามารถหลายๆ อย่าง เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล
- 2) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการและบังเกิดผลงานให้เห็นอย่างชัดเจน
- 3) ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผลของงานมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะบุคคลในองค์การหรือนอกองค์การก็ได้
- 4) ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระที่จะใช้วิจารณญาณ กำหนดตารางการทำงาน และกระบวนการทำงานด้วยตนเอง
- 5) ผลย้อนกลับของงาน (Feedback from Job Itself) หมายถึง คุณลักษณะของ

งานซึ่งสามารถแสดงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลสะท้อนหรือผลลัพธ์ที่ชัดเจนโดยตรงจากงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วว่ามีประสิทธิผลหรือไม่

สาคร สุขศรีวงศ์ (2552, หน้า 131) ได้กล่าวว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติประกอบด้วย 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบซึ่งผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ทักษะประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากทักษะประเภทเดิมที่ตนใช้อยู่ในตำแหน่งงานนั้นๆ 2) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเดิมอาจทำหน้าที่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของงานทำหน้าที่เพิ่มเติมโดยรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนจบ 3) ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง การทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลงานของตนมีผลกระทบหรือสำคัญต่อบุคคลอื่นเพียงใด 4) ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง การอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดวิธีการทำงาน ช่วงเวลาในการทำงาน ตลอดจนรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้ด้วยตนเอง

รัชนี หาญสมสกุล (2550, หน้า 88) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ลักษณะงาน กับความสุขในการทำงานของบุคลากรพยาบาลประจำสถานพยาบาล สังกัดกรมราชทัณฑ์ พบว่าการรับรู้ลักษณะของงานของบุคลากรพยาบาลประจำสถานพยาบาล สังกัดกรมราชทัณฑ์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความสำคัญของงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน ด้านความหลากหลายของงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ และด้านผลป้อนกลับของงาน ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ส่วนพิบลึง ใจคอบดี (2552, หน้า 64) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณลักษณะของงาน บรรยากาศองค์การ กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิสัญญี โรงพยาบาลของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าคุณลักษณะของงานตามการรับรู้ของพยาบาลวิสัญญีโรงพยาบาลของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความหลากหลายของการใช้ทักษะในงาน และความสำคัญของงานอยู่ในระดับดีมาก ส่วนการได้รับข้อมูลป้อนกลับ และความมีอิสระของงาน อยู่ในระดับดีสำหรับ หัตทยา ศรีวงษ์ (2554, หน้า 94) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงาน ความสามารถในการทำงาน และบรรยากาศองค์การกับความสุขในการทำงานของพยาบาลหน่วยงานอุบัติเหตุฉุกเฉิน โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคกลาง พบว่า ลักษณะงาน

ของพยาบาลหน่วยงานอุบัติเหตุฉุกเฉิน โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับสูงโดยมีด้านความหลากหลายของทักษะมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน ด้านความสำคัญของงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน และด้านผลป้อนกลับของงาน ตามลำดับ ในขณะที่พิมพ์จันทร์ บัณฑิตพงศ์ (2555, หน้า 57) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า ความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากมี 5 ด้าน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความหลากหลายของงาน ผลสะท้อนจากงาน และความมีอิสระในการทำงาน ปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลางมี 2 ด้าน คือ โอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กฤตภาค แบนถนอม (2556, หน้า 98) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของคุณลักษณะงาน การสนับสนุนทางสังคม และการถ่ายทอดทางสังคมขององค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี พบว่า พนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรีมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะงานด้านความหลากหลายของทักษะและความสำคัญของงานอยู่ในระดับสูง ส่วนคุณลักษณะงานด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน ความมีอิสระของงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และยังพบว่า คุณลักษณะงานด้านความสำคัญของงานสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกของพนักงานได้ร้อยละ 2.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และคุณลักษณะงานด้านความมีอิสระของงานสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานของพนักงานได้ร้อยละ 2.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับจิตรวี มุสิกสุด (2556, หน้า 118) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยทางด้านลักษณะบุคลิกภาพและคุณลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า พนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะงานในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับ 1 คือ ผลย้อนกลับของงาน อันดับ 2 คือ ความหลากหลายของทักษะ อันดับ 3 คือ ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน อันดับ 4 คือ ความสำคัญของงาน และความมีเอกลักษณ์ของงาน และยังพบว่า ปัจจัยคุณลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับปัจจัย

การปรับตัวในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่หนูแดง ปลั่งกลาง (2558, หน้า 40) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่ปฏิบัติกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูการในสำนักงานอัยการภาค 3 พบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการครูการในสำนักงานอัยการภาค 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการครูการในสำนักงานอัยการภาค 3 อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านความรู้หลากหลายของงาน ด้านงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความประจักษ์ในงาน และด้านการรับทราบผลย้อนกลับของงาน ตามลำดับ

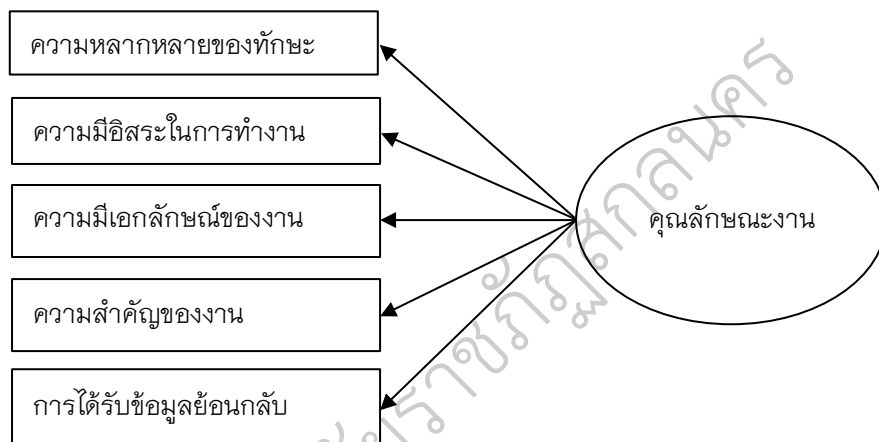
จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของคุณลักษณะงาน ดังแสดงในตาราง 9

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 9 สังเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะงาน

	องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย								ความถี่	ร้อยละ
		Schermerhorn, et al., 2000	รัชนี หาญสมสกุล, 2550	พิบเพลิง ใจคดี, 2552	สาคร สุขศรีวงศ์, 2552	ทัทยา ศรีวงษ์, 2554	พิมพ์จันทร์ บัณฑิตพรพงศ์, 2555	กฤษฎิ์ค เป็นถนอม, 2556	จิตรวิ มุลิกสุต, 2556		
1	ความหลากหลายของทักษะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9*	100
2	ความมีอิสระในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9*	100
3	ความมีเอกลักษณ์ของงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		8*	88.89
4	ความสำคัญของงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		8*	88.89
5	การได้รับข้อมูลย้อนกลับ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	8*	88.89
6	โอกาสพัฒนาความสามารถ						✓			1	11.11
7	สภาพแวดล้อมในการทำงาน						✓			1	11.11
8	ด้านงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น								✓	1	11.11
9	ด้านความประจักษ์ในงาน								✓	1	11.11

จากตาราง 9 เห็นได้ว่า องค์ประกอบของคุณลักษณะงาน ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการ มีจำนวน 9 องค์ประกอบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์คัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบจำนวน 5 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับความถี่สูงสุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ 1) ความหลากหลายของทักษะ 2) ความมีอิสระในการทำงาน 3) ความมีเอกลักษณ์ของงาน 4) ความสำคัญของงาน และ 5) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ แสดงเป็นโมเดลการวัดได้ ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 โมเดลการวัดคุณลักษณะงาน

4.3.1 ความหลากหลายของทักษะ

4.3.1.1 ความหมายของความหลากหลายของทักษะ

Hackman and Oldham (1980, pp. 78–80) กล่าวว่า ลักษณะงานที่ หลากหลายของพนักงานก่อให้เกิดกิจกรรมที่ต้องใช้ทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงาน นำไปสู่ การใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างหลากหลายในการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วน Mowday, Porter and Steers (1982, pp. 28–43) กล่าวว่า คุณลักษณะงานที่ใช้ ความหลากหลายของทักษะเป็นการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญหลายๆ ด้าน ซึ่งวัดได้จากการใช้ความรู้ ทักษะ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน งานที่ต้องใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่มีความน่าสนใจและท้าทายความสามารถ สำหรับ Schermerhorn, Hunt, and Osborn (2000, pp. 157–159) กล่าวว่า คุณลักษณะของงาน

ซึ่งผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมที่แตกต่างกัน และจำเป็นต้องใช้ทักษะความชำนาญและความสามารถหลายๆ อย่าง เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล ในขณะที่สาคร สุขศรีวงศ์ (2552, หน้า 131) กล่าวว่า การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบซึ่งผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ทักษะประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากทักษะประเภทเดิมที่ตนใช้อยู่ในตำแหน่งงานนั้นๆ

จากความหมายข้างต้นสรุปความหลากหลายของทักษะได้ว่า หมายถึง ลักษณะของงานซึ่งพนักงานได้ใช้ทักษะ ความรู้ และความสามารถอย่างหลากหลายในการปฏิบัติเพื่อให้งานสำเร็จ

4.3.1.2 ความสำคัญของความหลากหลายของทักษะ

Hackman and Oldham (1980, pp. 78-80) กล่าวว่า คุณลักษณะงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะและความชำนาญความสามารถหลายๆ อย่างในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ความหลากหลายของทักษะจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกท้าทายและสนุกสนานในการทำงาน ยิ่งงานนำไปสู่ทักษะต่างๆ ได้มากเท่าใดงานนั้นก็จะมี ความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานได้มากเท่านั้น ส่วน Schermerhorn, Hunt, and Osborn (2000, pp. 157-159) กล่าวว่า งานซึ่งผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมที่แตกต่างกันและจำเป็นต้องใช้ ทักษะความชำนาญและความสามารถหลายๆ อย่างเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล มีส่วนสำคัญต่อการออกแบบงานในองค์การ สำหรับเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 148-151) กล่าวว่า การใช้ทักษะหลากหลาย ในงานเป็นการกำหนดลักษณะงาน เพื่อทำให้เกิดการจูงใจด้วยงาน ซึ่งเป็นอีกวิธีหนึ่งในการจูงใจบุคลากรเพื่อควบคุม พฤติกรรมบุคลากรให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความหลากหลายของทักษะ มีความสำคัญในการช่วยในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ความหลากหลายของทักษะจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกท้าทายในการทำงาน นำไปสู่การเพิ่มพูนทักษะการทำงานของ พนักงาน ทำให้เกิดการจูงใจด้วยงานให้มีผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

4.3.2 ความมีอิสระในงาน

4.3.2.1 ความหมายของความมีอิสระในงาน

Hackman and Oldham (1980, pp. 78-80) กล่าวว่า ความมีอิสระในงานคือการที่พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน มีอิสระในการจัดการกับงานไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการทำงาน การจัดตารางการทำงาน และการกำหนดวิธีการทำงาน

เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ส่วน Mowday, Porter and Steers (1982, pp. 28–43) กล่าวว่า เป็นการมีอิสระในวิธีการและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ วัดได้จากโอกาสในการใช้วิจารณญาณของตนในการตัดสินใจในงาน ระดับความปลอดภัยจากการควบคุมในการปฏิบัติงาน การกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงาน และการทดลองนำสิ่งใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติงาน สำหรับ Schermerhorn, Hunt, and Osborn (2000, pp. 157–159) กล่าวว่า ความมีอิสระในการทำงาน คือ คุณลักษณะของงานซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระที่จะใช้วิจารณญาณ กำหนดตารางการทำงาน และกระบวนการทำงานด้วยตนเอง ในขณะที่ศาสตราจารย์ สฤษดิ์ (2552, หน้า 131) กล่าวว่า อิสระในงานคือการอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดวิธีการทำงาน ช่วงเวลาในการทำงานตลอดจนรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้ด้วยตนเอง

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความมีอิสระในงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน โดยการวางแผนการทำงาน การจัดตารางการทำงาน และการกำหนดวิธีการทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนอย่างเต็มที่เพื่อให้งานสำเร็จ

4.3.2.2 ความสำคัญของความมีอิสระในงาน

Martins and Terblanche (2003, pp. 64–74) กล่าวว่า การให้โอกาสและเสรีภาพแก่พนักงานในการใช้ทักษะ ความสามารถหลายด้านทำงานและตัดสินใจเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง ตั้งแต่การเลือกเป้าหมายการทำงาน วิธีการทำงาน ตลอดจนแก้ปัญหาด้วยตนเอง เพื่อให้งานสำเร็จโดยไม่ถูกครอบงำหรือยึดติดกับกรอบที่เป็นข้อจำกัดทางความคิด เป็นการสร้างความมั่นใจและการตระหนักรู้ความสามารถของตนเอง ส่วน Westerman and Yamamura (2007, p. 153) กล่าวว่า เป็นการรับรู้ว่าหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง มีความมากน้อยในการสนับสนุนให้มีอิสระในการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทั้งนี้ยังได้ทำงานอย่างมีอิสระมากเท่าไรก็ยิ่งจะทำให้บุคลากรได้รับข้อมูลป้อนกลับเท่านั้น ทำให้บุคลากรมีโอกาสใช้ความรู้ ใช้ทักษะส่วนตัว และทักษะทางวิชาชีพที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ สามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่นำมาใช้พัฒนาการปฏิบัติการงานให้ดีขึ้นได้ ในทางตรงกันข้ามสภาพแวดล้อมการทำงานที่ขาดการสนับสนุนความมีอิสระในการทำงาน จะทำให้เกิดความคับข้องใจ และอาจทำให้รู้สึกว่าคุณเองล้มเหลวในการทำงาน และเกิดความเหนื่อยหน่ายต่อการทำงานได้ สำหรับเนตรพัฒน์ ยาวีราช (2550, หน้า 85–86) กล่าวว่า

งานที่มีความเป็นอิสระปลอดจากการควบคุมจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี ซึ่งการมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผลการทำงานมีประสิทธิภาพสูง เกิดความกระฉับกระเฉง ตื่นตัวอยู่เสมอ

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความมีอิสระในงานมีความสำคัญในการช่วยสร้างความมั่นใจและการตระหนักรู้ความสามารถของตนเอง ทำให้พนักงานมีโอกาสใช้ความรู้ และทักษะที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี ซึ่งการมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผลการทำงานมีประสิทธิภาพสูง

4.3.3 ความมีเอกลักษณ์ในงาน

4.3.3.1 ความหมายของความมีเอกลักษณ์ในงาน

Hackman and Oldham (1980, pp. 78-80) กล่าวว่า ความมีเอกลักษณ์ในงาน คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานย่อยต่างๆ ทั้งหมดด้วยตนเอง หรือได้ทำเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของงานเพื่อให้งานนั้นเสร็จสมบูรณ์ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทำงาน โดยพนักงานสามารถเห็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานนั้นได้ ส่วน Mowday, Porter and Steers (1982, pp. 28-43) กล่าวว่า ความมีเอกลักษณ์ในงาน คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขั้นตอนทั้งหมดของงาน รวมทั้งมีความสามารถปรับปรุงแก้ไขประยุกต์แนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งวัดได้จากความสามารถในการบอกลักษณะ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ความสามารถในการทำงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและความสามารถในการปรับแนวทางการปฏิบัติงานแบบเดิมมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับงานใหม่ สำหรับ Schermerhorn, Hunt, and Osborn (2000, pp. 157-159) กล่าวว่า ความมีเอกลักษณ์ในงาน คือ คุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการและบังเกิดผลงานให้เห็นอย่างชัดเจน ในขณะที่สาคร สุขศรีวงศ์ (2552, หน้า 131) กล่าวว่า ความมีเอกลักษณ์ในงาน คือ การที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเดิมอาจทำหน้าที่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของงาน ทำหน้าที่เพิ่มเติมโดยรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนจบ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความมีเอกลักษณ์ในงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ทำให้พนักงานมองเห็นขั้นตอนในกระบวนการของการทำงานอย่างชัดเจน และสามารถคาดคะเนผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานนั้นได้

4.3.3.2 ความสำคัญของความมีเอกลักษณ์ในงาน

Hackman and Oldham (1980, pp. 78–80) กล่าวว่า คุณลักษณะงานซึ่งผลของงานมีผลกระทบกับชีวิตความเป็นอยู่หรืองานที่พนักงานทำอยู่ส่งผลกระทบต่อผู้อื่น ทำให้พนักงานรู้สึกถึงงานที่ทำอยู่นั้นมีความหมายและเกิดความพึงพอใจกับงาน ความสำคัญของภาระงานเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความรู้สึกแห่งความสำเร็จให้แก่พนักงาน และผลของงานที่ตนทำอยู่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของผู้อื่นก็จะเกิดความรู้สึกว่างานที่ตนทำนั้นมีความหมาย ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความหมายของงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าความสำเร็จของงานที่ตนทำจะกระทบต่อสภาพความเป็นอยู่และสภาพจิตใจของผู้อื่น หรือเมื่อเรารู้ว่าสิ่งที่เราทำจะมีผลต่อความสุข สุขภาพ หรือความปลอดภัยของผู้อื่น ส่วน Schermerhorn, Hunt and Osborn (2000, pp. 157–159) กล่าวว่า ผลของงานมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคลอื่นซึ่งอาจจะเป็นบุคคลในองค์การหรือนอกองค์การ มีส่วนสำคัญต่อการออกแบบงานในองค์การ

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความมีเอกลักษณ์ในงานมีความสำคัญในการสร้างความรู้สึกแห่งความสำเร็จให้แก่พนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงงานที่ทำอยู่นั้นมีความหมายและเกิดความพึงพอใจในงาน

4.3.4 ความสำคัญของงาน

4.3.4.1 ความหมายของความสำคัญของงาน

Hackman and Oldham (1980, pp. 78–80) กล่าวว่า ความสำคัญของงาน คือ การที่พนักงานรับรู้ว่ามีผลลัพธ์จากงานที่ตนปฏิบัติเป็นงานที่มีความสำคัญ ผลงานที่พนักงานทำออกไปนั้นมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อองค์การ รวมถึงบุคคลในสังคม ส่วน Mowday, Porter and Steers (1982, pp. 28–43) กล่าวว่า ความสำคัญของงาน คือ การที่พนักงานรับรู้ว่างานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์การ การมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน การมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติร่วมกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ การได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องการความช่วยเหลือ สำหรับ Schermerhorn, Hunt, and Osborn (2000, pp. 157–159) กล่าวว่า ความสำคัญของงาน คือ คุณลักษณะของงานซึ่งผลของงานมีผลกระทบต่อชีวิต ความเป็นอยู่ของบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลในองค์การ

หรือนอกองค์การก็ได้ ในขณะที่สาคร สุขศรีวงศ์ (2552, หน้า 131) กล่าวว่า ความสำคัญของงาน คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลงานของตนมีผลกระทบหรือสำคัญต่อบุคคลอื่นเพียงใด

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำให้พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าในงานที่ตนรับผิดชอบ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4.3.4.2 ความสำคัญของความสำคัญของงาน

Hackman and Oldham (1980, pp. 78-80) กล่าวว่า ความสำคัญของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ปฏิบัติ นับตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนถึงเสร็จสมบูรณ์ ซึ่งระบุได้ว่าชิ้นงานชิ้นใดที่ตนเป็นผู้ทำจะทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ และพนักงานจะเป็นห่วงผลลัพธ์ของงานมากเมื่อได้ทำงานนั้นทั้งชิ้น ถ้าพนักงานได้ควบคุมผลิตผลทั้งหมดหรือจัดเตรียมการบริการทั้งหมด พนักงานจะรู้สึกว่างานนั้นมีความหมายมากกว่าให้รับผิดชอบเพียงส่วนเล็กๆ ของงานนั้น แม้ว่าระดับของทักษะที่ต้องใช้ในงานทั้งสองจะเหมือนกัน ส่วน Schermerhorn, Hunt, and Osborn (2000, pp. 157-159) กล่าวว่า งานที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการและบังเกิดผลงานให้เห็นอย่างชัดเจน มีส่วนสำคัญต่อการออกแบบงานในองค์การ สำหรับเนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552, หน้า 148-151) กล่าวว่า การเพิ่มความสำคัญของงานเป็นการกำหนดลักษณะงานเพื่อทำให้เกิดการจูงใจด้วยงาน ซึ่งเป็นอีกวิธีหนึ่งในการจูงใจบุคลากรเพื่อควบคุมพฤติกรรมบุคลากรให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของงานทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงาน ส่งผลให้เกิดการจูงใจด้วยงาน ช่วยให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง

4.3.5 การได้รับข้อมูลย้อนกลับ

4.3.5.1 ความหมายของการได้รับข้อมูลย้อนกลับ

Hackman and Oldham (1980, pp. 78-80) กล่าวว่า การได้รับข้อมูลย้อนกลับ คือ งานที่พนักงานปฏิบัตินั้น สามารถทำให้พนักงานทราบถึงผลที่เกิดจากการทำงานได้โดยตรง และข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานที่พนักงานได้รับ

ส่วน Mowday, Porter and Steers (1982, pp. 28-43) กล่าวว่า การได้รับข้อมูลย้อนกลับ คือ งานที่ผู้ปฏิบัติสามารถรับรู้ว่าการกระทำที่ตนทำอยู่นั้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ซึ่งวัดได้จากการได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน การได้รับทราบถึง ข้อมูลของผลการปฏิบัติงานของตนและการได้รับฟังคำติชมจากผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน สำหรับ Schermerhorn, Hunt, and Osborn (2000, pp. 157-159) กล่าวว่า การได้รับข้อมูลย้อนกลับคือ คุณลักษณะของงานซึ่งสามารถแสดงให้เห็นให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึง ผลสะท้อนหรือผลลัพธ์ที่ชัดเจนโดยตรงจากงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การได้รับข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำให้พนักงานได้รับทราบผลที่เกิดจากการทำงาน และข้อมูลเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

4.3.5.2 ความสำคัญของการได้รับข้อมูลย้อนกลับ

พยอม วงศ์สารศรี (2541, หน้า 189-190) ได้ระบุว่า ธรรมชาติของ มนุษย์ทั่วไปต้องการรู้ผลการกระทำของตนว่าเป็นที่พึงพอใจของผู้อื่นมากน้อยเพียงใด ซึ่งตรงกับหลักจิตวิทยาของ Thorndike ที่เรียกว่ากฎแห่งผล ดังนั้นตัวพนักงานเองก็ บรรารถที่จะทราบว่าผลการทำงานของตนอยู่ในระดับใดเช่นกัน ส่วนอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2545, หน้า 2) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง ที่องค์กรต้องปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยที่ผลการปฏิบัติงานจะถูกนำมาตรวจสอบขีด ความสามารถของพนักงานแต่ละคนในองค์กรว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐาน ที่องค์กรคาดหวังอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด พนักงานย่อมต้องการทราบว่าผล การปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในทัศนะของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องใดบ้างที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และส่วนใดบ้างที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับดีแล้วเพื่อที่จะนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางานของบุคลากรให้ เหมาะสมในอนาคตต่อไป สำหรับณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2545, หน้า 196-197) ได้ กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรสามารถนำ ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของ ตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ได้ โดยบุคลากรอาจจะเพิ่มความพยายาม ในการปฏิบัติงานมากขึ้น หรือเข้ารับการศึกษาอบรมและ พัฒนาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและ เพิ่มขีดความสามารถของตน ในทางตรงข้ามถ้าบุคลากรมีความรู้สึกว่าเขาไม่สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานขององค์กร เขาอาจจะตัดสินใจเปลี่ยนงานได้ นอกจากนี้

สำหรับบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ก็จะได้พัฒนา ศักยภาพของตนให้เพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้มีรายได้หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นตามลำดับ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552, หน้า 126) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจ ก็เพื่อมุ่งให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และมีผลงานที่ดี ซึ่งพวกเขาจะกระทำแบบนั้น ได้ก็ต้องสร้างความรู้สึกให้บุคลากรได้เกิดความสุขในการทำงานหรือมีความคาดหวังใน ผลสำเร็จของงาน และหรือทำงานได้ตามมาตรฐาน การสร้างขวัญกำลังใจต่อไปอีกก็คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ พิจารณากระทำอย่างเป็นระบบ ส่วนชูชัย สมितिโกร (2554, หน้า 286-288) กล่าวว่า การบริหารซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานสำหรับ ช่วงเวลาหนึ่งๆ และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการทำงานเป็นระยะ คือ การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์มุ่งเน้นการใช้เป้าหมายเพื่อจูงใจและกระตุ้นบุคลากร แทนที่จะพยายามเข้าไปควบคุมการทำงานของพวกเขา

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การได้รับข้อมูลย้อนกลับมี ความสำคัญในการทำให้พนักงานรับทราบถึงผลในการปฏิบัติงานของตนว่าเป็นไปตาม มาตรฐานที่องค์การกำหนดเพียงใด และใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและ พัฒนาศักยภาพพนักงาน เป็นกระตุ้นและการสร้างขวัญกำลังใจพนักงานให้มีผลงานตาม เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบสามารถกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ และพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตาราง 10

ตาราง 10 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้คุณลักษณะงาน

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์	พฤติกรรมบ่งชี้
1. ความหลากหลายของทักษะ	ลักษณะของงานซึ่งพนักงานได้ใช้ทักษะ ความรู้ และความสามารถอย่างหลากหลายในการปฏิบัติเพื่อให้งานสำเร็จ	1. การได้ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้หลากหลาย 2. การได้ปฏิบัติงานโดยใช้ทักษะหลากหลาย 3. การได้พัฒนาทักษะและเทคนิคการทำงานใหม่อยู่เสมอ
2. ความมีอิสระในงาน	ลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน โดยการวางแผนการทำงาน การจัดตารางการทำงาน และการกำหนดวิธีการทำงาน ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อให้งานสำเร็จ	1. การได้กำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติในงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง 2. การได้วางแผนการทำงาน และการจัดตารางการทำงาน 3. การได้ตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ 4. การได้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากปฏิบัติงาน
3. ความมีเอกลักษณะในงาน	ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ทำให้พนักงานมองเห็นขั้นตอนในกระบวนการของการทำงานอย่างชัดเจน และสามารถคาดคะเนผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานนั้นได้	1. การมองเห็นขั้นตอนของกระบวนการในการทำงานอย่างชัดเจน 2. การได้ปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานสำเร็จด้วยตนเอง 3. ความสามารถในการคาดคะเนผลลัพธ์จากการทำงาน

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์	พฤติกรรมบ่งชี้
4. ความสำคัญของงาน	ลักษณะของงานที่ทำให้พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าในงานที่ตนรับผิดชอบ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ	1. การรับรู้คุณค่าของงานที่ตนรับผิดชอบ 2. การรับรู้ผลกระทบทั้งภายในและภายนอกจากงานที่ทำ 3. การปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย
5. การได้รับข้อมูลย้อนกลับ	ลักษณะของงานที่ทำให้พนักงานได้รับทราบผลที่เกิดจากการทำงาน และข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	1. การได้ทราบเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ 2. การได้รับการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน 3. การได้รับข้อเสนอแนะจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ดังมีเนื้อหาต่อไปนี้

5.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ไว้ดังนี้

Jones, George and Hill (2000, p. 399) ได้เสนอว่า ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) เป็นความรู้สึกและความเชื่อที่สะสมมาจากงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ ซึ่งผู้ที่มีความพึงพอใจในงานจะมีทัศนคติและความรู้สึกที่ดีต่อหน้าที่การงานของตน มีความรู้สึกถึงการได้รับการดูแลที่ยุติธรรมจากองค์การ หรือผู้บังคับบัญชา รวมถึงการมีความเชื่อมั่นต่อการได้รับการตอบสนองในความปรารถนาของตนในด้านอื่นๆ ที่ไม่

เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานอีกด้วย การที่พนักงาน บุคลากรขององค์การ มีระดับความพึงพอใจในการทำงานที่ตื้นนั้นจะส่งผลทางบวกต่อองค์การหลายด้าน สามารถสรุปได้เป็นหัวข้อหลัก ที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การปฏิบัติงานอย่างพึงพอใจ หรือการกระทำพฤติกรรมใดๆ ที่จะส่งผลดี และมีประสิทธิภาพต่องาน ต่อองค์การ โดยที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้ตามมาตรฐานของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งพฤติกรรมนี้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การอย่างยิ่ง 2) การลดลงของทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ รวมถึงอัตราการลาออกของพนักงานหากพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานแล้วปัญหาในเรื่องต่างๆ เช่น การมองหางานใหม่ หรือความรู้สึกที่ต้องการสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้กับตัวเองในการทำงานกับองค์การอื่น จะลดน้อยลง ซึ่งหากองค์การปล่อยให้พนักงานปฏิบัติงานโดยปราศจากความพึงพอใจในการทำงาน จนเกิดปัญหาเหล่านี้แล้วจะส่งผลเสียโดยตรงต่อศักยภาพขององค์การ การขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ความรู้ มีประสบการณ์ และความสามารถในงานที่ปฏิบัติ ส่วน Spector (2000, p. 197) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นทัศนคติที่สะท้อนให้เห็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานของเขา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือความพึงพอใจในการทำงานคือ ระดับความชอบที่มีต่อตัวงานของพนักงาน สำหรับ Stone (2005 p. 29) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ระดับทัศนคติหรือความรู้สึกทางบวกของพนักงานที่มีต่องานที่ทำประเมินภาพรวมจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เงินเดือน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการต่างๆ การควบคุมดูแล เพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ลักษณะงาน การสื่อสารและความปลอดภัยในงาน ในขณะที่ Robbins and Judge (2007, p. 73) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกในด้านบวกและลบของบุคคลที่มีต่องาน ถ้าบุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานแต่ถ้ามีความรู้สึกที่ไม่ดีกับงานก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้

พิบูล ที่ปะปาล (2550, หน้า 62) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่าหมายถึง ทัศนคติโดยทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานที่ตนเองปฏิบัติ บุคคลใดมีระดับความพึงพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติสูงก็จะมีทัศนคติในทางบวกต่องาน ในทางตรงกันข้ามบุคคลใดไม่มีความพึงพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติก็ย่อมมีทัศนคติในทางลบต่องานนั้น ส่วนสร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ (2550, หน้า 133) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติ หรือความรู้สึกชอบ หรือไม่ชอบโดยเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน

ซึ่งเกี่ยวกับงาน สำหรับณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 98) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทศนคติเกี่ยวกับงานของพนักงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในงานของตนเอง เช่น ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในงานของบุคคล นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมของงาน ได้แก่ รูปแบบการบริหาร นโยบายและขั้นตอนการทำงาน กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมการทำงาน ตลอดจนผลประโยชน์ และผลตอบแทน ซึ่งความพอใจในงานจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายในตัวบุคคลมากกว่าเป็นผลจากสภาพแวดล้อมภายนอก ขณะที่นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ (2551, หน้า 138) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ผลจากความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกต่อองค์การ ผู้บริหารและงานที่ปฏิบัติ เป็นไปในทางชื่นชมยินดี มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ได้รับผลผลิตเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผลกำไรมีมากขึ้น ขจัดปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการทำงานให้ลดน้อยลง เช่น ลดการขาดงาน การลาออก การเกิดอุบัติเหตุ และการชุมนุมประท้วง เป็นต้น

วิภาดา คูปตานนท์ (2551, หน้า 180) ได้ให้ความหมายว่าความพึงพอใจในงาน คือ ทศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่เขาทำ ถ้ามีระดับความพึงพอใจในงานสูงถือว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติเป็นบวกต่องานที่เขาทำ แต่ถ้ามีระดับความพึงพอใจในงานที่ทำต่ำหรือไม่มีความพึงพอใจเลย ก็ถือว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติเป็นลบต่องานที่เขาทำ ส่วนภาวิณี เพชรสว่าง (2552, หน้า 46) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ทางบวกโดยเป็นผลจากประสบการณ์ในการทำงาน ในขณะที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 132) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกของบุคคลที่มีต่อการทำงานเป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกพอใจหรือการมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ ทำให้สามารถปฏิบัติงานนั้นด้วยความสุขใจ เต็มใจ เต็มเวลา และเต็มความสามารถ ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

5.2 ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องความพึงพอใจในงาน

การใช้วิธีจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหลายทฤษฎี ได้แก่

1. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความพึงพอใจในแง่ที่ว่า บุคคลจะเกิดความพึงพอใจได้ก็ต่อเมื่อเขาประเมินว่างานนั้นๆ จะนำผลตอบแทนมาให้ ซึ่งบุคคลได้มีการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าแล้วถึงคุณค่าของสิ่งที่ได้รับ เช่น รายได้ การส่งเสริมให้ก้าวหน้า สภาพการทำงานที่ดีขึ้นนั้นเป็นเช่นไร บุคคลนั้นจึงเลือกเอางานที่นำผลลัพธ์เหล่านั้นมาให้และในขั้นสุดท้าย เมื่อมีการประเมินเปรียบเทียบผลลัพธ์ต่างๆ บุคคลจะรู้ถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้น ทฤษฎีแห่งความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom (1964, pp. 91-103) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน เรียกว่า VIE Vroom ซึ่งได้รับความนิยมอย่างสูงในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน บางทีเรียกว่า ทฤษฎี V. I. E. เนื่องจากมีองค์ประกอบของทฤษฎีที่สำคัญ ดังนี้

V = Valence หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล กล่าวอีกในหนึ่งก็คือ คุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง

E = Expectancy หมายถึง ความคาดหวังถึงสิ่งที่เป็นไปได้ของการได้ผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อเกิดพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การดูหนังสือให้มากขึ้นจะทำให้ได้คะแนนดีจริงหรือ

แนวความคิดนี้ Vroom มีความเห็นว่าบุคคลจะพิจารณาทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่ โดยจะเลือกทางเลือกที่เชื่อว่าจะนำไปสู่ผลตอบแทน หรือรางวัลที่เขาต้องการมากที่สุด ทฤษฎีนี้ทำนายว่า บุคคลแต่ละคนจะเลือกทางเลือกที่มีผลตอบแทนสูงที่สุด ทฤษฎีการคาดหวังของ Vroom มีข้อสังเกตคือ บุคคลจะได้รับการจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือให้สำเร็จต่อเป้าหมายต่อเมื่อมีความเชื่อในความสามารถของตนเองว่า ความพยายามในการปฏิบัติงานจะมีผลในทางดีและผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ได้ผลตอบแทนตามที่ต้องการหรือพึงปรารถนา หรืออาจสรุปได้ว่า

การที่จะโน้มน้าวจิตใจคนทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่คนเชื่อว่า ความพยายามของคน จะสัมฤทธิ์ผลออกมาเป็นระดับผลงาน ดังนั้นบุคคลจะทำงานให้สำเร็จหรือไม่ประการใด ย่อมขึ้นอยู่กับจิตภาพ และความเชื่อของเขาว่าเขาต้องการหรือไม่ต้องการอะไร และ จะใช้กลยุทธ์อะไรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่เขาเลือกทางเดินเอาไว้

ปัจจัยหลักทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom มี 4 ประการ คือ

1) ความคาดหวัง หรือความคาดหวัง คือ ความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็นพฤติกรรม อย่างใดอย่างหนึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะความมากน้อยของ ความเชื่อจะอยู่ในช่วงระหว่าง 0 (ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำ และผลลัพธ์อย่าง ใดอย่างหนึ่งเลย) และ 1 (มีความแน่ใจว่าการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ) 2) ความพอใจ คือ ความรุนแรงของความต้องการของ พนักงานสำหรับผลลัพธ์ อย่างใดอย่างหนึ่ง ความพอใจอาจจะเป็นบวกหรือลบได้ ภายใน สถานการณ์ของการทำงานเราอาจจะคาดหวังได้ว่าผลลัพธ์ เช่น ผลตอบแทน การเลื่อน ตำแหน่ง และการยกย่องโดยผู้บังคับบัญชาจะให้ความพอใจในทางบวกและผลลัพธ์ เช่น ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน หรือการตำหนิจากผู้บังคับบัญชาจะให้ความพอใจในทาง ลบ ในทางทฤษฎีแล้วผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งจะต้องให้ความพอใจ เพราะว่าผลลัพธ์ ดังกล่าวนี้จะเกี่ยวพันกับความต้องการของบุคคล 3) ผลลัพธ์ คือ ผลที่ติดตามมาของ พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งและอาจจะแยกประเภทเป็นผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง และผลลัพธ์ ระดับที่สอง ผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งจะหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่สืบเนื่องมาจากการใช้กำลัง ความพยายามของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เช่น ผลตอบแทนเพิ่มขึ้น หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น 4) สื่อกลาง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งและระดับที่สอง ตามทัศนะของ Vroom สื่อกลางหรือความคาดหวังแบบที่สองจะอยู่ภายในช่วง +1.0 ถ้าหากว่าไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง และผลลัพธ์ระดับที่สองแล้ว สื่อกลางจะมีค่าเท่ากับ 0 ซึ่ง Vroom ได้ชี้ให้เห็นว่า ความคาดหวัง และความพอใจ จะเป็นสิ่งที่กำหนดกำลังความพยายาม หรือแรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ถ้าหากว่า ความพอใจหรือความคาดหวังเท่ากับศูนย์แล้ว แรงจูงใจจะเท่ากับศูนย์ด้วย หากพนักงาน คนหนึ่งต้องการเลื่อนตำแหน่งเป็นอย่างมาก (ความพอใจสูง) แต่ไม่มีความเชื่อว่า เขามี ความสามารถ หรือทักษะสำหรับการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ได้ (ความคาดหวังต่ำ) หรือถ้าหากว่า พนักงานมีความเชื่อว่า เขาสามารถปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ได้

(ความคาดหวังสูง) แต่ผลที่ติดตามมาไม่มีคุณค่าสำหรับเขา (ความพอใจต่ำ) แรงจูงใจของการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจะมีน้อยมาก

2. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

ทฤษฎี X ของ McGregor (1960, p. 10) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนว่ามีลักษณะดังนี้ 1) คนโดยทั่วไปไม่ต้องการทำงาน หาโอกาสหลีกเลี่ยง บิดพลิ้วได้จะกระทำทันทีเพื่อตนเองจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้นๆ 2) คนไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้คนทำงานต้องมีการบังคับ ควบคุม ดูแลอย่างใกล้ชิด มีรางวัลถ้าทำได้ดีและทำโทษคนไม่ทำงาน 3) โดยทั่วไปคนหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงานแต่อยากมีความมั่นคง รวมความแล้วทฤษฎีนี้มองคนในแง่ร้ายว่าคนมีความต้องการด้านร่างกาย แต่เพียงอย่างเดียวไม่มีความต้องการที่สูงขึ้นไป ทฤษฎีนี้จึงเต็มไปด้วยการบังคับ ควบคุม ลงโทษมากกว่าจูงใจให้คนมองเป้าหมายอันสูงค่าทางสังคมหรือความสำเร็จสูงสุดของชีวิต

ทฤษฎี Y ของ McGregor ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนในแง่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X คือ 1) โดยทั่วไปเชื่อว่าคนจะคอยหลีกเลี่ยงงานเท่านั้นถ้าได้งานที่ตนชอบทำร่วมกับคนที่ถูกใจอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมคนเราก็ปรารถนาที่จะทำแต่ถ้างานใดต้องทำเพราะถูกบังคับ ควบคุมคนอาจจะไม่ชอบทำงานนั้นๆ ก็ได้ 2) การควบคุมบังคับบัญชา บทลงโทษ การข่มขู่ใดๆ ไม่ใช่มรรควิธีที่ดีในการทำงานของมนุษย์ ทางที่ดีควรเปิดโอกาสให้ทำงานที่เขาชอบ ให้เขารับผิดชอบต่อตนเอง เขาจะเกิดความพอใจและทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ 3) การที่กล่าวว่าคนชอบปิดความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน แต่ชอบความมั่นคงส่วนตัวนั้นเป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์เก่าๆ มากกว่าลักษณะของคนไม่ได้มีคุณสมบัติดังกล่าวเพียงอย่างเดียว ถ้าได้มีการจัดการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการแล้วคนก็อยากทำงาน อยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น

McGregor ชี้ให้เห็นว่าการจูงใจคนให้ทำงานนั้นต้องใช้ทฤษฎี Y และมองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะจูงใจได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าความพอใจจะละเลยต่อการควบคุมงานโดยสิ้นเชิง

3. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Need)

Maslow (1970, pp. 35-47) ได้ตั้งทฤษฎีนี้ขึ้นบนข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ 3 ประการดังนี้ 1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้

จะมีอยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม 3) ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูงตามลำดับความต้องการของมนุษย์ ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ได้กล่าวว่ามนุษย์เกิดมาพร้อมด้วยความต้องการ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการด้านปัจจัยสี่ คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรคซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน 2) ความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยที่ยึดเหนี่ยวทางใจปราศจากความกลัวการสูญเสียและอันตรายทั้งปวง 3) ความต้องการความรักและการยอมรับทางสังคม (Belongingness and Love Needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทั้งสองขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการระหว่างบุคคล เป็นความต้องการที่จะสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคมรูปแบบต่างๆ กัน เช่น สามี-ภรรยา พ่อ แม่ ลูก คนรัก ครอบครัว เพื่อนฝูง ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน 4) ความต้องการทางด้านเกียรติยศและชื่อเสียง (Self-esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะมีเกียรติยศ ชื่อเสียง ต้องการมีหน้าตาในสังคม มีความนิยมนับถือในตนเอง ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงขึ้น ในขั้นนี้คนเราจะมีความต้องการยอมรับจากสังคมพอใจและภูมิใจในตนเอง 5) ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการจะพัฒนาศักยภาพของตน เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์เป็นขั้นที่มนุษย์ไม่ต้องกังวลเรื่องเศรษฐกิจในครอบครัว เรื่องความปลอดภัย เรื่องความรักหรือศักดิ์ศรีต่อไป

4. ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg (Herzberg's Two – Factors Theory)

Herzberg, Mausner and Snyderman (1993, pp. 110–115)

ตั้งสมมติฐานว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในงานจะถูกแยกและทำให้แตกต่างกันไปจากปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พอใจในงาน โดยแบ่งเป็นสองปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อมหรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานจำแนกได้เป็น 2 ปัจจัย ดังนี้

1) ปัจจัยภายในงาน (Content Factors) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงาน และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ 1.1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลใช้ความสามารถแห่งสติปัญญาทำงาน จนได้รับความสำเร็จเป็นอย่างดี เกิดความรู้ สิกขุมิใจ และปลื้มปิติในผลสำเร็จในงานนั้นและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไป

1.2) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน ในรูปแบบของการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการยอมรับในความสามารถ

1.3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ 1.4) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม พัฒนาทักษะในการทำงาน เพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น 1.5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ ทำหาย ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่มีสามารถทำได้ โดยลำพังเพียงผู้เดียว

2) ปัจจัยภายนอกงาน (Context Factors) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบภายนอกงานที่ป้องกันการเกิดความไม่พอใจในงาน ซึ่งหากไม่ได้รับจะทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน มักเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ 2.1) นโยบาย และการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายขององค์การนั้น 2.2) การปกครอง บังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหาร 2.3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันได้ดี 2.4) เงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทน (Salary and Benefit) หมายถึง ค่าตอบแทน รายได้ ค่าจ้าง ประจำเดือนที่เป็นธรรมซึ่งบุคคลได้รับอันเป็นผลตอบแทนจากการทำงานของคนคนนั้น

2.5) ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของ บุคลากรที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนในอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

2.6) สภาพการปฏิบัติงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงลักษณะสภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือ เครื่องมือต่างๆ

5. ทฤษฎี ERG (Existence, Relation, Growth)

Alderfer (1972, pp. 184-186) ได้เสนอทฤษฎี ERG (Existence, Relation, Growth) ว่า ความต้องการมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์โดยมีแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้ 1) มนุษย์อาจมีความต้องการหลายๆ อย่างเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน โดยไม่จำเป็นว่า ความต้องการขั้นต้นจะต้องได้รับการตอบสนองก่อนจึงจะเกิดความต้องการขั้นสูง 2) ยิ่งความต้องการได้รับการตอบสนองน้อยเท่าใด บุคคลก็จะมีความต้องการแต่ละประเภทมากยิ่งขึ้น 3) ยิ่งความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองมากเท่าใด บุคคลก็จะมีความต้องการระดับสูงมากขึ้นไปอีก 4) ยิ่งความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองน้อยเท่าใด บุคคลก็จะมีความต้องการในระดับต่ำมากขึ้นเท่านั้น Alderfer จึงได้ทำการศึกษาวิจัย โดยการทดสอบเพื่อหาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ใน ค.ศ. 1969 ที่เรียกว่า “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs” จากผลของการศึกษาครั้งนี้ เขาพบว่า มนุษย์จะมีความต้องการหลัก 3 ประการ คือ 1) ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Needs : E) เป็นความต้องการทางกายภาพและความต้องการทางวัตถุที่ช่วยให้มนุษย์มีชีวิตรอดอยู่ได้ เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย นอกจากนี้ค่าจ้าง แรงงาน ความมั่นคง สุขภาพ ความปลอดภัย ก็จัดอยู่ในกลุ่มนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับ ทฤษฎีของ Maslow ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตจะรวมส่วนที่เป็นความต้องการทางด้านสรีระทั้งหมดกับบางส่วนของความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย 2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs : R) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ที่บุคคลเกี่ยวข้องด้วย เป็นความต้องการที่รวมถึงความต้องการทางสังคม ความต้องการความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การได้รับการยอมรับ การมีชื่อเสียงและการได้รับการยกย่องจากสังคม เมื่อเทียบกับ ทฤษฎีของ Maslow ความต้องการด้านความสัมพันธ์นี้จะรวมถึงส่วนที่เป็นความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย ความต้องการทางสังคม และบางส่วนของความต้องการเกียรติและศักดิ์ศรี 3) ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth Needs : G) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการที่บุคคลได้สร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สำหรับตัวเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้ก้าวหน้าเติบโตยิ่งขึ้นไป ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความภาคภูมิใจในตนเอง ตลอดจนการเข้าใจในตนเองและการใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เมื่อเทียบกับทฤษฎีของ Maslow ความต้องการด้านการเติบโต

นี้จะรวมถึงบางส่วนของความต้องการเกียรติและศักดิ์ศรี และความต้องการทำตนให้ประจักษ์

จากแนวคิดและความเป็นมาดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ปัจจัยหลักที่สำคัญของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือความพึงพอใจในงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งการเกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในองค์กรที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้

5.3 ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน

จิตติภา ขาวอ่อน (2547, หน้า 19–20) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า กระบวนการในการทำงานของบุคลากรขององค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้เพียงใดนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องสามารถเข้าใจความต้องการของบุคลากรในองค์กรและผสมผสานความต้องการนั้นให้เข้ากับจุดมุ่งหมายขององค์กรในขณะเดียวกันก็สามารถทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความพึงพอใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนทำงานสำเร็จ คนที่มีความพึงพอใจจะส่งผลให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ และได้ผลดีกว่าคนที่ไม่มี ความพึงพอใจในการทำงาน ไม่ว่าจะปัจจัยนั้นจะมาจากสาเหตุใด ความพึงพอใจจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ความศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรพร้อมที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยความเต็มใจ และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจจะเกื้อหนุนให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร หากองค์กรหรือหน่วยงานสามารถจัดบริการต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน รักงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่สามารถจัดสนองความต้องการได้ผลงานย่อมตกต่ำ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเบื่อหน่าย ทำให้งานขาดความมีประสิทธิภาพลง ด้วยเหตุนี้จึงเห็นได้ชัดเจนว่า ความพึงพอใจเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งมักพบเห็นอยู่เสมอว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในงานจะคิดปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้นว่า ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง ทำงานด้วยความสนุกสนาน งานจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จะมีเวลาปฏิบัติงานมากขึ้น ตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น แสดงถึงความอุตสาหะ วิริยะใน

การทำงานไปอีกระยะหนึ่ง ตรงกันข้ามกับผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ จะมีส่วนทำให้เกิดผลในทางตรงกันข้ามเช่นกัน คือ การปฏิบัติงานจะเสื่อมลง งานจะดำเนินไปโดยไม่มีราบริ่น ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานจะขาดไป ระดับการปฏิบัติงานจะต่ำลง การปฏิบัติหน้าที่จะเฉื่อยชาลงทุกที เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจในงานมักจะขาดความภักดีต่อองค์การ ในขณะที่ปณัฐตา วิลาวัลย์บุปผา (2556, หน้า 14) กล่าวว่า ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ องค์การใดก็ตามหากผู้ที่ได้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะทำให้เขาทำงานด้วยความขยันขันแข็ง เอาใจใส่ในงาน ทำงานอย่างมีความสุขและการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพสูง แต่ถ้าองค์การใดก็ตามหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้มีการขาดงานบ่อยๆ การลาออกจากงานและการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพต่ำ ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่ควรมองข้ามความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกองค์การ เพื่อให้งานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน คือ เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานก็จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจและเอาใจใส่กับงาน ส่งผลให้งานขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.4 องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Greenberg and Baron (2000, p.170) เสนอแนวคิดว่า ความพึงพอใจในงานมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้ 1) นโยบายองค์การ (Organizational Factors) ได้แก่ ระบบการให้ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งรวมถึงการให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระจายความรับผิดชอบ และปัญหาด้วยความยุติธรรม 2) ลักษณะงาน (Aspects of Jobs) ได้แก่ เนื้องาน ปริมาณงาน ความหลากหลาย โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความท้าทาย คุณค่าของงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น พื้นที่ทำงาน ปริมาณแสงสว่าง ความถ่ายเทอากาศ อุณหภูมิ เสียง สภาพสังคม เป็นต้น 3) คุณสมบัติของบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ การนับถือตนเอง เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความอดทนในงาน สถานภาพ และความอาวุโส ส่วน Luthans (2005, p.114) เสนอแนวคิดว่า ความพึงพอใจมีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้ 1) ลักษณะงาน (Work Itself) ได้แก่

ความรับผิดชอบ ความยากง่ายของงาน การใช้ความรู้ ความสามารถความน่าสนใจ มีคุณค่า ความท้าทาย ความภาคภูมิใจในงาน เปิดโอกาสในการเรียนรู้ และการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน 2) ค่าตอบแทน (Pay) ได้แก่ ผลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินหรือสวัสดิการอื่นๆ โดยเปรียบเทียบระหว่างค่าตอบแทนกับความพยายาม เห็นว่ามีความเหมาะสมและยุติธรรม 3) โอกาสเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion Opportunity) บุคคลมีโอกาsk้าวหน้าในงานตามลำดับขั้นพิจารณาตามความสามารถและความยุติธรรม 4) หัวหน้างาน (Supervisor) เป็นผู้มีความสามารถ คอยให้ความช่วยเหลือแก่ลูกน้องและบังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม 5) เพื่อนร่วมงาน (Co-worker) บรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีความชำนาญในงานและให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษากัน

กันยา ศรีสามารถ (2550, หน้า 104-108) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี พบว่า ความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความพึงพอใจในระดับมาก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสถานะทางอาชีพ และด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ และมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านเงินเดือนและรายได้ และด้านนโยบายและการบริหาร ตามลำดับ ส่วนศิริวรรณ ฉายศิริ (2550, หน้า 79-80) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุนงานวิชาการ ภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พบว่า ความพึงพอใจในงานของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุนงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากความพึงพอใจในงานมากไปน้อย ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านรายได้ค่าตอบแทน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ตามลำดับ สำหรับ รัชณี ตรีสุทธิวงษา (2552, หน้า 67) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจใน

การทำงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก จำนวน 9 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านค่าจ้างเงินเดือน ในขณะที่หทัยรัตน์ เฟื่องจางค์ (2552, หน้า 90) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนระดับประถมศึกษา กลุ่มปลวกแดงพัฒนา จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนระดับประถมศึกษา กลุ่มปลวกแดงพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสำเร็จในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

อนุศรา โกงเหลง (2556, หน้า 81) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 9 ด้าน เรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ลักษณะงาน การได้รับการยอมรับนับถือ เพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน การนิเทศงาน หน่วยงานและการจัดการ การเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล ตามลำดับ สำหรับจันทิมา เรื่องวีรยุทธ (2557, หน้า 76-77) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันกับองค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่

ด้านลักษณะงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านการกำกับดูแลการทำงาน ด้านความก้าวหน้ามี
 ความพึงพอใจในระดับมาก และด้านผลการตอบแทนมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง
 ในขณะที่สุชาติ คำพะไ้มย (2557, หน้า 68-69) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจใน
 การปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียน สังกัดบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ความพึง
 พอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
 ปัจจัยกระตุ้นโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา
 น้อย ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้า การยอมรับนับ
 ถือ และลักษณะของงาน ตามลำดับและปัจจัยด้านอื่นโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
 โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การควบคุมบังคับ
 บัญชา สภาพการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเงินเดือน ตามลำดับ
 อรรวรรณ ยอดสนธิ (2557, หน้า 112) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง
 บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
 สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ระดับความพึงพอใจในการ
 ปฏิบัติงานของครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม
 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมี
 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย
 ได้แก่ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา
 กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
 และด้านรายได้ค่าตอบแทน ส่วนวิริยะ คำฟู (2558, หน้า 58-59) ได้ศึกษาเรื่องความ
 พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
 การอาชีวศึกษาในจังหวัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมความพึงพอใจใน
 การปฏิบัติงานของข้าราชการครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
 การอาชีวศึกษาในจังหวัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า
 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จ
 ของงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ
 ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง
 งาน ด้านผลประโยชน์ผลตอบแทน และด้านสภาพการทำงาน ตามลำดับ สำหรับ
 จันทรเพ็ญ โพธิ์ประสิทธิ์ (2558, หน้า 98) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อ
 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษา

ตามอรรถยาศัยอำเภอในจังหวัดราชบุรี พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านลักษณะของงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ในขณะที่ สมหมาย โอภาณี (2558, หน้า 56) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ สถานะอาชีพ ความรับผิดชอบ ความมั่นคงในงาน ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสำเร็จในงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้าในงาน นโยบายและการบริหารงาน และเงินเดือน ตามลำดับ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 สังเคราะห์องค์ประกอบความพึงพอใจในงาน

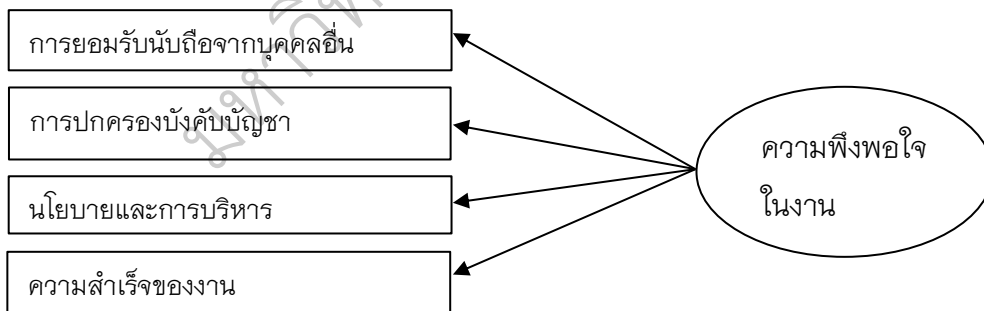
องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย													ความถี่	ร้อยละ
	Greenberg and Baron, 2000	Luthans, 2005	กันยา ศรีสามารณ, 2550	ศิริวรรณ ฉายศิริ, 2550	รัชณี ศรีสุทธิวงษา, 2552	หทัยรัตน์ เพ็งจางค์, 2552	อนุศรา โกงเหลง, 2556	จันทิมา เรืองวิรุฑุท, 2557	สุชาติ คำพะไธย, 2557	อรวรรณ ยอดสนิทด, 2557	กิริยะ คำฟู, 2558	จันทร์เพ็ญ โพธิ์ประสิทธิ์, 2558	สมหมาย โอภาส, 2558		
1 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	12*	92.31
2 ความก้าวหน้าในงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12*	92.31
3 รายได้/ผลตอบแทน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	11*	84.62
4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	10*	76.92
5 การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น			✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	9*	69.23
6 การปกครองบังคับบัญชา		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	9*	69.23
7 นโยบายและการบริหาร	✓		✓		✓	✓	✓		✓		✓		✓	8*	61.54
8 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน			✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	8*	61.54
9 ความสำเร็จของงาน			✓		✓	✓			✓		✓	✓	✓	7*	53.85
10 ความรับผิดชอบในงาน			✓		✓	✓			✓		✓	✓	✓	7*	53.85

ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย											ความถี่			
	Greenberg and Baron, 2000	Luthans, 2005	กันยา ศรีสามารณ, 2550	ศิริวรรณ ฉายศิริ, 2550	รัชนี ศรีสุพิทธิงษา, 2552	หทัยรัตน์ เฟื่องดวงค์, 2552	อนุศรา โกงหลง, 2556	จันทิมา เรืองวิรุยุทธ, 2557	สุชาติ คำพะไผะ, 2557	อรวรรณ ยอดดสนิท, 2557	กิริยะ คำฟู, 2558			จันทร์เพ็ญ โพธิ์ประสิทธิ์, 2558	สมหมาย ไชยภาณี, 2558
11	ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน		✓		✓					✓				3	23.08
12	สถานะอาชีพ		✓									✓		2	15.38
13	การนิเทศงาน						✓							2	15.38
14	คุณสมบัติส่วนบุคคลและความเป็นอยู่ส่วนตัว	✓						✓				✓		2	15.38
15	ผลประโยชน์เกื้อกูล						✓							1	7.69
16	ความมั่นคงในงาน											✓		1	7.69
17	โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต											✓		1	7.69

;

จากตาราง 11 เห็นได้ว่า องค์ประกอบความพึงพอใจในงานที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 17 องค์ประกอบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์คัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 7 หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบจำนวน 10 องค์ประกอบ คือ 1) ความก้าวหน้าในงาน 2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3) รายได้/ผลตอบแทน 4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 5) การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น 6) การปกครองบังคับบัญชา 7) นโยบายและการบริหาร 8) ความสำเร็จของงาน และ 9) ความรับผิดชอบในงาน และ 10) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน แต่เนื่องจากมี 4 องค์ประกอบที่ตรงกับองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ องค์ประกอบความก้าวหน้าในงาน รายได้/ผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีอีก 1 องค์ประกอบที่ตรงกับองค์ประกอบของคุณลักษณะงาน คือ องค์ประกอบลักษณะงานที่ปฏิบัติ และอีก 1 องค์ประกอบที่ตรงกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ คือ องค์ประกอบความท้าทายและความรับผิดชอบ ผู้วิจัยจึงตัดองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบนี้ออกจากองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงประกอบด้วยองค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามความถี่สูงสุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ 1) การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น 2) การปกครองบังคับบัญชา 3) นโยบายและการบริหาร และ 4) ความสำเร็จของงาน และแสดงเป็นโมเดลการวัดได้ ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 โมเดลการวัดความพึงพอใจในงาน

5.4.1 การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น

5.4.1.1 ความหมายของการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น

Herzberg, Mausner and Snyderman (1993, pp. 110–115) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับการไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อมั่น ยอมรับในความสามารถ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย ส่วน Farling, Stone, and Winston (1999, pp. 51–65) กล่าวว่า การยอมรับนับถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงาน เป็นผลรวมที่เกิดจากความมีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์และความมีมิตรภาพในการทำงานในองค์การ สร้างการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน สำหรับ Yukl (2006, pp. 276–279) กล่าวว่า บุคคลโดยทั่วไปย่อมมีความรู้สึกยอมรับนับถือผู้อื่น แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวเอง การทำงานก็จะเป็นไปด้วยความรู้สึกเต็มใจ มุ่งมั่นและรู้สึกได้ถึงความสำเร็จ มีความสุขในการทำงาน

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น หมายถึง การที่พนักงานได้รับการยอมรับนับถือและความไว้วางใจจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน บุคคลในหน่วยงาน นักศึกษา ผู้ปกครอง หรือบุคคลภายนอกอื่นๆ ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการยอมรับในความสามารถ และคุณงามความดี

5.4.1.2 ความสำคัญของการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น

Manion (2003, pp. 652–659) กล่าวว่า การเป็นที่ยอมรับนับถือเป็นการรับรู้ที่ตนเองได้รับความเชื่อถือจากผู้ร่วมงานและผู้ร่วมงานได้รับรู้ถึงความพยายามของตนเกี่ยวกับเรื่องงาน การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ได้รับความคาดหวังที่ดีในการปฏิบัติงาน และความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสุขในการทำงาน เป็นการแสดงอารมณ์ในทางบวก เกิดความสนุกสนาน แสดงพฤติกรรมให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจที่ดี มีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เกิดความรักในงานและมีความยึดมั่นในองค์การสูง ส่วนเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 147–148) กล่าวว่า การให้รางวัล การชมเชยแก่พนักงานที่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษ การทำงานที่ต้องรับผิดชอบสูงหรืองาน

ที่มีความยาก ที่เป็นที่น่ายากยิ่งเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการกระทำความดีและเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นต่อไป เป็นวิถีในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งการมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผลการทำงานมีประสิทธิภาพสูง สำหรับชัชชัย สมितिไกร (2554, หน้า 286-288) กล่าวว่า กลยุทธ์การจูงใจบุคลากรที่สำคัญประการหนึ่งคือการที่ได้รับความชื่นชมเห็นคุณค่าในผลงานจากผู้อื่น จากเหตุผลที่ว่ามนุษย์เรามิได้ทำงานเพียงเพื่อต้องการเงินสำหรับการดำรงชีวิตเท่านั้นแต่ยังต้องการสิ่งอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อจิตใจของตนเองอีกด้วย

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นมีความสำคัญในการช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งการมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผลการทำงานมีประสิทธิภาพ

5.4.2 การปกครองบังคับบัญชา

5.4.2.1 ความหมายของการปกครองบังคับบัญชา

Huse and Cummings (1985, pp. 58-59) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา คือ การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังข้อคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศขององค์การมีความเสมอภาคและความยุติธรรม ส่วน Herzberg, Mausner and Snyderman (1993, pp. 110-115) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา คือ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหาร ตลอดจนความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำ การควบคุม กำกับ และการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ สำหรับ Manz and Sims (2001, pp. 23-30) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุน แนะนำ และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ให้เขาได้พบความสามารถหรือศักยภาพของตนเองอย่างแท้จริง อำนวยความสะดวกในการทำงานโดยให้กำลังใจช่วยเหลือเสริมแรงให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้รู้จักรับผิดชอบงานของตน ในขณะที่ Luthans (2005, p.114) กล่าวว่า หัวหน้างานเป็นผู้มีความสามารถ คอยให้ความช่วยเหลือแก่ลูกน้องและบังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม ส่วนภากรดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 132-133) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ควบคุมให้งานเป็นไปตามเป้าหมาย ให้คุณให้โทษ ดูแลการทำงาน

ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง และลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานก็มีอิทธิพลต่อความสามารถหรือเสรีภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การปกครองบังคับบัญชาหมายถึง การที่พนักงานได้รู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหาร การควบคุม กำกับ ดูแล ตลอดจนการให้ความยุติธรรม

5.4.2.2 ความสำคัญของการปกครองบังคับบัญชา

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 57) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัดของบุคลากร โดยมอบหมายงานให้ทำอย่างเท่าเทียมกัน ถ้างานใดผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่มีความรู้ ผู้บริหารจะต้องอธิบายชี้แจง สอนงาน หรือแจกคู่มือการปฏิบัติงาน เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นหรือส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ ส่วนสุเมธ แสงนิมมวอล (2545, หน้า 45) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและช่วยแก้ปัญหาให้ หากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็ต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย เป็นวิธีการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้เพิ่มขึ้น สำหรับส่วนกานดา จันทรย์แย้ม (2546, หน้า 84) กล่าวว่า การบังคับบัญชา การกำกับดูแลเรื่องการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ ลักษณะทางการบริหาร ความเป็นผู้นำที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าที่สนับสนุนและให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ส่วนผู้นำที่เปิดโอกาสให้มีส่วนรวมในการตัดสินใจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ในขณะที่อนิวัช แก้วจางค์ (2552, หน้า 179-181) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีต้องศึกษาคนทำงานแต่ละบุคคลเพื่อทำความรู้จักตัวตนที่แท้จริง หากทำได้เช่นนี้ผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการนำโดยการจูงใจบุคคลให้ทำงานได้เป็นผลสำเร็จ นอกจากนี้การทำความรู้จักและเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดียังส่งผลดีต่อการบังคับบัญชาและการใช้หลักการนำด้วยเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดแรงขับในการทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การปกครองบังคับบัญชา มีความสำคัญในการช่วยกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความสมัครใจ ส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน สร้างความพึงพอใจในการทำงาน และสร้างแรงจูงใจต่อบุคคลในองค์การเพื่อให้เกิดแรงขับในการทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

5.4.3 นโยบายและการบริหาร

5.4.3.1 ความหมายของนโยบายและการบริหาร

Herzberg, Mausner and Snyderman (1993, pp. 110-115) กล่าวว่า นโยบายที่ดีจะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ช่วยในการสนับสนุน การตัดสินใจถูกต้อง เป็นการควบคุมขั้นพื้นฐานของการบริหารงานทำให้เกิดการประสาน ในการปฏิบัติที่ดี และช่วยลดเวลาที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจ แม้มีความเชื่อและยอมรับกันทั่วไปว่านโยบายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงสุดกำหนดขึ้นแต่เป็นที่เข้าใจกันดีในกลุ่มบริหาร ว่า นโยบายเป็นสิ่งที่ใช้ไม่ได้ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ และขาด ความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริง เมื่อใดก็ตามที่นโยบายมีความชัดเจน ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันย่อมทำงานด้วยความสุข มีขวัญและ ความพึงพอใจและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ ส่วน Wildy and Dimmock (1993, p. 44) กล่าวว่า การดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารและผู้ร่วมงานต้อง ให้ความสำคัญกับนโยบายและการบริหารงาน ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาใน การดำเนินการภารกิจโดยการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทรัพยากรที่จำเป็น การนิเทศและการประเมินผล มีการประสานความร่วมมือกันให้ตรงกับความต้องการของ ผู้ร่วมงาน สำหรับ Yukl (2006, pp. 276-279) ได้กล่าวว่า นโยบายและการบริหารที่มี ความชัดเจนย่อมสร้างความพึงพอใจให้เกิดแก่ผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามสามารถลงมือปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารจำเป็นต้องทำให้ผู้ตามรับรู้อย่างชัดเจนว่านโยบายและ การบริหารงานนั้นมีความเป็นไปได้ทั้งมีความสำคัญยิ่ง

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานขององค์การที่ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมใน การกำหนด มีความชัดเจนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

5.4.3.2 ความสำคัญของนโยบายและการบริหาร

Knezevich (1969, pp. 217–218) ได้กล่าวถึงคุณค่าของนโยบายไว้ว่า

- 1) ทำให้เกิดความรับผิดชอบระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง
 - 2) ทำให้การตัดสินใจคงเส้นคงวา
 - 3) เกิดความต่อเนื่อง
 - 4) ประหยัดเวลา
 - 5) เสริมสร้างการประชาสัมพันธ์
 - 6) เป็นกำแพงป้องกันความกดดันจากกลุ่มต่างๆ
 - 7) ลดคำวิพากษ์วิจารณ์ว่าการบริหารงานไม่มีหลัก
 - 8) ให้ทิศทางในการบริหาร
 - 9) ทำให้มีการทบทวนอย่างเป็นระบบ และ
 - 10) ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้เกี่ยวข้อง
- ส่วนประชุม รอดประเสริฐ (2547, หน้า 16–17) กล่าวว่า นโยบายมีความสำคัญต่อการบริหารโดยสรุป คือ 1) นโยบายช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าจะทำอะไร อย่างไร 2) ช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรหรือหน่วยงานได้เข้าใจถึงภารกิจของหน่วยงานที่ตนสังกัด 3) ก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน 4) ส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้อง มีเหตุผล และมีความยุติธรรม และ 5) ช่วยให้เกิดการพัฒนาทางการบริหาร สำหรับประภาพร บุญปลอด (2553) กล่าวว่า นโยบายมีความสำคัญต่อการบริหาร เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ว่าใครจะทำอะไร เมื่อไร เท่าใด และอย่างไร เพื่อให้นโยบายสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคมโดยรวมถึงความสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ และนโยบายที่ดีต้องมีความชัดเจน กำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง ใช้ภาษาง่ายๆ ที่ทุกคนเข้าใจตรงกัน มีการกำหนดระยะเวลาการใช้ และยังสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคมโดยรวม สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ
- จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า นโยบายและการบริหารมีความสำคัญในการช่วยทำให้พนักงานเข้าใจถึงภารกิจ เป้าหมาย และทิศทางในการบริหารขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

5.4.4 ความสำเร็จของงาน

5.4.4.1 ความหมายของความสำเร็จของงาน

Herzberg, Mausner and Snyderman (1993, pp. 110–115) กล่าวว่า ความสำเร็จของงาน คือ ผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเอง โดยสามารถหาวิธีแก้ไขปัญหา และป้องกันปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เกิดความรู้สึกพอใจปลาบปลื้มใจใน

ความสำเร็จของงานนั้น ส่วน Manz and Sims (2001, pp. 23–30) กล่าวว่า การสนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานกำหนดเป้าหมายได้เป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการ และความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับ Yukl (2006, p. 308) กล่าวว่า ความรับผิดชอบในงานเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการเพื่อ ตอบสนองธรรมชาติของมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ผู้ตามสนับสนุนรับผิดชอบงาน ตัดสินใจในการทำงาน สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้ประสบความสำเร็จ

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้ มีความถูกต้องสมบูรณ์ ทันตามกำหนดเวลาและก่อให้เกิดผลสำเร็จตามความคาดหวัง

5.4.4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน

วรนาถ แสงมณี (2547, หน้า 12–22) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การ หากองค์การมี บุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงก็จะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการทำงานอี กด้วย ส่วนสมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 251–252) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จใน การปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้ 1) ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติงานหรือ บริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว ใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม คุ่มค่าและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ในขณะที่ต้องการผลงานมากที่สุด 2) ด้านประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการทำงานกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ประสิทธิภาพจะแสดงถึงความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วและทันเวลา เพื่อให้ได้ผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามความมุ่งหวังที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมาย 3) ด้านชื่อเสียง (Reputation) หมายถึง ความดีงามขององค์การหรือบุคคลที่ สาธารณะรับรู้ เป็นภาพที่สาธารณะมองกลับไปยังองค์การ ในการบริหารภาพลักษณ์ของ องค์การ (Corporate Image Management) ไม่ว่าจะพิจารณาในด้านใดก็จะพบว่าชื่อเสียงของ องค์การนั้น เป็นต้นทุนที่สำคัญอย่างยิ่ง ทั้งที่เป็นองค์การภาครัฐ และเอกชน ทั้งที่เป็นองค์กร ธุรกิจหรือไม่มีเรื่องธุรกิจมาเกี่ยวข้องก็ตาม ทั้งนี้เพราะชื่อเสียงขององค์กรก่อให้เกิดความ ศรัทธา การร่วมมือ ตลอดจนแรงบันดาลใจที่จะใช้สินค้าและบริการ ก่อให้เกิดความผูกพัน ระหว่างองค์กรกับลูกค้า รวมถึงสาธารณชน 4) ด้านภาพลักษณ์ (Image) หมายถึง ภาพที่

เกิดขึ้นในจิตใจซึ่งบุคคลมีความรู้สึกนึกคิดต่อบุคคล สถาบัน หรือองค์กรอันเกิดจากการรับรู้ข่าวสารและชื่อเสียงที่สะสมมา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาสามารถยืนหยัดและเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป เป็นภาพรวมขององค์กรของการประสมประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน เป็นสิ่งที่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมีความประทับใจต่อองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีขึ้นในจิตใจ และสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นตลอดไป

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิผล ด้านชื่อเสียง และด้านภาพลักษณ์ เป็นผลที่มาจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

จากรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบสามารถกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ และพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตาราง 12

ตาราง 12 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ความพึงพอใจในงาน

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์	พฤติกรรมบ่งชี้
1. การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น	การที่พนักงานได้รับการยอมรับนับถือ และความไว้วางใจ จากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน บุคคลในหน่วยงาน นักศึกษา ผู้ปกครอง หรือบุคคลภายนอกอื่นๆ ในรูปแบบของการยกย่อง ชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการยอมรับในความสามารถ และคุณงามความดี	1. การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ 2. การได้รับการไว้วางใจให้รับผิดชอบงานที่ยากขึ้น 3. การได้รับการยกย่องชมเชย แสดงความยินดีเมื่องานสำเร็จตามเป้าหมาย
2. การปกครองบังคับบัญชา	การที่พนักงานได้รับรู้ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชาในการบริหาร การควบคุม กำกับ ดูแล ตลอดจนการให้ความยุติธรรม	1. การรับรู้ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชาในการบริหาร 2. การรับรู้ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชาในการควบคุม กำกับ ดูแล 3. การรับรู้การให้ความยุติธรรมในการบริหารของ ผู้บังคับบัญชา

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์	พฤติกรรมบ่งชี้
3. นโยบายและการบริหาร	แนวทางในการดำเนินงานขององค์การที่ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนด มีความชัดเจนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้	1. การรับรู้นโยบายการบริหารและเข้าใจชัดเจน 2. การสามารถนำนโยบายการบริหารไปเป็นแนวทางปฏิบัติงานได้ 3. การมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน
4. ความสำเร็จของงาน	การที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้ มีความถูกต้องสมบูรณ์ ทันตามกำหนดเวลาและก่อให้เกิดผลสำเร็จตามความคาดหวัง	1. การมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงาน 2. การมีผลการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ตรงตามเป้าหมาย 3. การมีผลการปฏิบัติงานที่ทันตามกำหนดเวลา

6. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การดังมีเนื้อหาต่อไปนี้

6.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ไว้ดังนี้
Schaufeli, Salanova, González-Romá and Bakker (2002, pp. 74-75) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่าหมายถึง สภาวะจิตทางบวกที่มีต่องาน เป็นอารมณ์ ความรู้สึก และความคิดซึ่งมีความคงทนไม่เปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นเฉพาะเจาะจงต่อวัตถุ สถานการณ์ ตัวบุคคลหรือพฤติกรรม โดยบุคคลที่มีความผูกพันในงานจะมีพลังในการทำงาน และมีสภาพจิตใจที่สามารถปรับกลับสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็วในขณะที่

ทำงาน แม้ว่าจะมีอุปสรรคในการทำงาน มีความรู้สึกว่างงานนั้นมีความสำคัญ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีแรงบันดาลใจในการทำงาน ภูมิใจกับงานที่ทำ และรู้สึกว่างงาน มีความท้าทาย รวมทั้งมีสมาธิจิตใจจดจ่อกับการทำงานอย่างมีความสุข รู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วจนยากที่จะแยกบุคคลนั้นออกจากงานได้ ส่วน Ellis and Sorensen (2007, p. 98) ได้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงาน โดยมองว่าพนักงานที่มีความผูกพันจะต้องมีคุณสมบัติในสองมิติ คือ รู้ว่าตนเองจะต้องทำอะไรในที่ทำงาน และมีความต้องการที่จะทำงาน นอกจากนี้ Ellis and Sorensen เสนอว่า แนวคิดความผูกพันของพนักงานจะต้องถูกกำหนดและประเมินผลภายใต้บริบทของผลผลิตภาพเสมอ

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 338) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สภาวะที่เป็นแรงผลักดันมาจากจิตใจของพนักงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีหรือเป็นสภาพความรู้สึกที่เสมือนว่ามีพันธะที่ต้องตอบสนองต่อองค์กร ดังนั้นจึงทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจและทุ่มเททำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ ส่วนสวนีย์ แก้วมณี (2549, หน้า 11) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) คือ ระดับของคำมั่น สัญญาและการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อองค์กร และค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องการความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน สำหรับพิทยา บวรวัฒนา (2550, หน้า 34) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเชื่ออย่างเอาจริงเอาจังที่คนมีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นความปรารถนาที่จะใช้ความพยายามมากเป็นพิเศษในการทำงานเพื่อองค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร ในขณะที่ วิลาวรรณ รัตพิศาล (2550, หน้า 282) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันในองค์กร หมายถึง วิธีการสร้างเสริมสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกให้บุคลากรเห็นคุณค่า ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ เกิดความจงรักภักดี กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเต็มใจเสียสละพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจผสมผสานกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีอยู่ทั้งหมด ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การสร้างความผูกพันหรือความสัมพันธ์ในงานจำเป็นต้องกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรักและห่วงใยต่อความสำเร็จขององค์กร คำนึงถึงความสำคัญของผลของงาน โดยองค์กรจะต้องสร้างความพึงพอใจให้เกิดแก่บุคลากรทุกฝ่าย

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, หน้า 180) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ การหวงแหนองค์กรของตนรวมถึงการสวามิภักดิ์ต่อองค์กร ส่วน จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล (2553, หน้า 222-223) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลในการรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์กรต่อไปรวมถึงทัศนคติที่หนักแน่นและเป็นไปในทางบวก (Positive Attitude) ต่อองค์กร ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจึงมีความหมายลึกซึ้งกว่าความผูกพันทางกายภาพต่อองค์กรโดยที่พนักงานมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร สำหรับพิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 174) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความผูกพันในงานของพนักงาน เป็นวิธีการ ความตั้งใจทุ่มเท หรือการอุทิศตนในงานที่รับผิดชอบของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีความสุขและเกิดความจงรักภักดีและศรัทธาต่องาน อาชีพ และองค์กร ในขณะที่ชูชัย สมितिไกร (2557, หน้า 324) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกยึดมั่นในองค์กรของตน ยอมรับเป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทความอุตสาหะในการทำงานให้แก่องค์กร และปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยแสดงออกในลักษณะการมีความศรัทธา การยอมรับนโยบาย เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร กระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ ความจงรักภักดี ความภาคภูมิใจ และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

6.2 ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร

McGee and Ford (1987, pp. 638-641) กล่าวว่า แนวคิดการศึกษาความผูกพันทางทัศนคติ (Attitudinal Commitment) เป็นการศึกษาด้านความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์กร คือ บุคคลมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร มีความผูกพันในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนแนวคิดการศึกษาความผูกพันเชิงพฤติกรรม (Behavioral Commitment) เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรเชิงพฤติกรรม อันเป็นผลเนื่องมาจากกระทำในอดีต

ซึ่งบุคคลได้ลงทุนลงแรงในองค์การ ได้สร้างผลงานไว้แล้วไม่สามารถนำกลับคืนมาได้ จึงไม่
 ยอยากเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์การถ้าจะไปทำงานที่อื่นโดยคิดว่าไม่คุ้มค่าที่จะ
 จากองค์การไป ทำให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อองค์การ ส่วน Steers and Porter (1991,
 p. 442) ได้กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์การว่า ความผูกพันต่อองค์การ
 แบ่งออกเป็น 2 แนวคิด คือ 1) ความผูกพันทางทัศนคติ เป็นการศึกษาค้นคว้าความผูกพันต่อ
 องค์การโดยที่บุคคลจะนำตนเองไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและผูกพันในฐานะเป็นสมาชิก
 ขององค์การเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ และ 2) ความผูกพันทางพฤติกรรม เป็น
 การศึกษาค้นคว้าความผูกพันต่อองค์การที่เป็นพฤติกรรมปัจจัยความสนใจที่บุคคลได้รับจาก
 องค์การ

จากแนวคิดและความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อ
 องค์การเป็นการแสดงออกของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นความปรารถนาให้การปฏิบัติงาน
 บรรลุตามเป้าหมาย โดยการทุ่มเทปฏิบัติอย่างเต็มที่เพื่อการคงอยู่กับองค์การ

6.3 ความสำคัญและผลของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การ ซึ่งมีนักวิชาการ
 หลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญต่อองค์การ ไว้ดังนี้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, หน้า 261-262) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ
 ความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่าของคุณงาม
 ความดีซึ่งกันและกัน การดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตามถ้าสามารถจูงใจให้บุคลากรมีความ
 กระตือรือร้นต่อหน้าที่ที่รับมอบหมาย ห่วงใยต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าของ
 องค์การนั้น หมายถึง เราได้สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรแล้ว ซึ่งจะส่งผลต่อ
 ภาพรวมของการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ 1) เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือ
 ปฏิบัติงานเพื่อองค์การ 2) เป็นการสร้างแรงศรัทธา และความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน
 ให้แก่บุคลากรทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ 3) เป็นการสร้างความสามัคคีและ
 การปฏิบัติงานเป็นทีม คือ ทุกคนต่างให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่เพื่อความ สำเร็จ
 ขององค์การ 4) เป็นการสร้างความจงรักภักดีและเสียสละเพื่อองค์การ 5) เป็นการสร้าง
 มาตรฐานในการปฏิบัติงาน และทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 6) เป็นการสร้าง
 บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน 7) เป็นการลดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจ
 เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน ส่วนวิภาดา คุปตานนท์ (2551, หน้า 287) ได้กล่าวถึง

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การทำให้สมาชิกรับรู้ถึง จุดยืนและภาระหน้าที่รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติขององค์การ ทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วน หนึ่งขององค์การและทราบว่าองค์การมีบทบาทอย่างไร ในขณะที่ สุพานี สฤณภูวนิช (2552, หน้า 79) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ ไว้ว่า องค์การที่ ประสบความสำเร็จ องค์การที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคม องค์การที่ให้โอกาสแก่พนักงาน ดูแลพนักงานดีสมาชิกมักจะมีความรู้สึกรักองค์การ ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิก เป็นส่วน หนึ่งขององค์การ มีความรู้สึกร่วมกับองค์การสูง และทำตนให้เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เช่น ตั้งใจทำงาน ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์การเหมือนกับของตนเอง แก้วตัวแทนองค์การ เมื่อเห็นทุกคนกล่าวหา

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญและ ผลของความผูกพันต่อองค์การ คือ ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความ พยายามที่จะทำงานเพื่อองค์การด้วยความเต็มใจ มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับ องค์การ และต้องการคงอยู่ในองค์การต่อไป

6.4 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

Allen and Meyer (1991, pp. 61-89) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อ องค์การ โดยเห็นว่าเป็นสภาวะทางจิตของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งสภาวะดังกล่าวมี องค์ประกอบ 3 ด้านเช่นกัน คือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน ซึ่งเป็นความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการได้มีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การ 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานคิดคำนวณ ถึงผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไปหากจะลาออกจากองค์การในขณะนั้น บุคคลที่มีความรู้สึก ผูกพันต่อองค์การในลักษณะนี้สูงก็จะรู้สึกว่าการอยู่กับองค์การต่อไปเป็นเรื่องของ ความจำเป็นหรือการขาดโอกาสทางเลือก และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานยึดถือว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิก ขององค์การก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะเป็นความถูกต้องและเหมาะสมในแง่ ศีลธรรม ความผูกพันต่อองค์การในลักษณะนี้จึงเป็นหน้าที่หรือเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิก จะต้องอยู่เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ โดยทั้ง 3 ด้านนี้เป็นการมองความผูกพันในชั้นจิตใจ คือ เป็นการบอกถึงลักษณะความสัมพันธ์ของพนักงานต่อองค์การ และเป็นการบอก

โดยนัยถึงการตัดสินใจที่จะดำรงการเป็นสมาชิกภาพหรือไม่ในองค์การ ส่วน Dunham, Grube and Castaneda (1994, p. 370) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ แต่ละด้าน ดังนี้ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในด้านจิตใจ ได้แก่ 1.1) การรับรู้คุณลักษณะในแง่ของความเป็นอิสระของงานที่ได้รับมอบหมาย (Task Autonomy) 1.2) ความสำคัญของงาน (Task Significance) เอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) และการให้ผลย้อนกลับของหัวหน้า (Supervisory Feedback) 1.3) การพึ่งพาได้ขององค์การ (Organization Dependability) 1.4) การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร (Perceived Participatory Management) ซึ่งเป็นความรู้สึกของพนักงานว่าพวกเขามีผลในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน และสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา 2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ได้แก่ 2.1) อายุ (Age) 2.2) อายุงาน (Tenure) 2.3) ความพึงพอใจในอาชีพ (Career Satisfaction) 2.4) ความตั้งใจที่จะลาออก (Intent to Leave) 3) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ประกอบด้วย 3.1) ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน (Co-worker Commitment) 3.2) การพึ่งพาได้ขององค์การ (Organization Dependability) 3.3) การมีส่วนร่วมในการบริหาร (Participatory Management) สำหรับ Irving, Coleman and Cooper (1997, pp. 444-452) ได้จำแนกความผูกพันเป็น 3 องค์ประกอบเช่นเดียวกัน ดังนี้ 1) ความผูกพันด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment) เป็นประสบการณ์จากการทำงานที่บุคคลได้รับในระยะเวลาที่ทำงาน ลักษณะขององค์การ เช่น การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ และลักษณะนิสัยของตัวบุคคลเอง เช่น การเชื่อในอำนาจการควบคุม 2) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบหากออกจากองค์การไปและพิจารณาจากการที่บุคคลได้ลงทุนต่อองค์การพร้อมๆ กับการรับรู้ว่าตนเองขาดทางเลือกและโอกาสในการจ้างงานจากที่อื่น 3) ความผูกพันทางหลักเกณฑ์หรือบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) เป็นผลมาจากการลงทุนขององค์การต่อบุคคล เช่น การฝึกอบรม การให้เงินช่วยเหลือ หรือประสบการณ์จากการขัดเกลาทางสังคมในเรื่องค่านิยมและความซื่อสัตย์

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, หน้า 181) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การซึ่งมีหลายประการเช่น 1) ความพึงพอใจในงาน 2) เพื่อนร่วมงานที่ดี 3) ความผูกพันแบบกลุ่มเพื่อนสนิท 4) ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน 5) ความศรัทธาเลื่อมใสความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและความดีของหัวหน้างาน 6) ชื่อเสียง

และภาพพจน์ขององค์กร 7) ผลตอบแทนต่อการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช้เงิน

8) วัฒนธรรมองค์กร 9) การยอมรับนับถือทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

ส่วนชาติรี จักรนารายณ์ (2558, หน้า 14) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย

- 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์กร หมายถึงความรู้สึกเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรที่กำหนดไว้
- 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร หมายถึง การยอมเสียสละเวลากำลึงกายกำลึงความคิดและสิ่งต่างๆ ให้แก่การทำงานอย่างเต็มที่ โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวม และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพในองค์กรหมายถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานในฐานะเป็นบุคลากรคนหนึ่งขององค์กรอย่างแน่วแน่ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร สำหรับณัฐชัย อุใหม่ (2552, หน้า 84-85) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะงาน บรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาพลับพลาไชย พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาพลับพลาไชย มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงทุกด้าน เรียงตามลำดับดังนี้ ความตั้งใจทำงาน ความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และความปรารถนาอยู่ในองค์กร ในขณะที่มนลลิตา อนุกุล (2553, หน้า 55) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีพุทธศักราช 2553 พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ซึ่งเรียงตามลำดับมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านความรู้สึก ด้านบรรทัดฐานของสังคม ด้านความต่อเนื่อง และด้านองค์กรมีสวัสดิการและความปลอดภัยที่มั่นคงที่เหมาะสม

ปวีณา กรุงพลี (2553, หน้า 88-89) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานปณิ พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานปณิโดยภาพรวมประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่กำลึงสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กรทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์อยู่ใน

ระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน พิมพ์จันทร์ บัณฑรพงศ์ (2555, หน้า 59-60) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยามีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงานและรูปแบบความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ แต่บุคลากรยังมีการแสดงออกในรูปแบบความผูกพันต่อองค์กร 3 รูปแบบ คือ ความทุ่มเทเพื่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และความศรัทธาต่อองค์กร ตามลำดับ ทั้งนี้ผลการศึกษาระบุว่าบุคลากรมีความภูมิใจและยินดีที่จะบอกผู้อื่นว่าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยโดยพร้อมจะทำงานหนักและทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย โดยบุคลากรคิดเสมอว่าปัญหาของมหาวิทยาลัยเสมือนหนึ่งเป็นปัญหาของตนเองที่ต้องช่วยกันแก้ไข และอยากทำงานในมหาวิทยาลัยต่อไปจนกว่าจะเกษียณอายุ โดยไม่มีแผนจะย้ายที่ทำงาน สำหรับกฤตภาค แป้นถนอม (2556, หน้า 99) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของคุณลักษณะงาน การสนับสนุนทางสังคม และการถ่ายทอดทางสังคมขององค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี พบว่า พนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรีมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงและเมื่อแยกพิจารณาความผูกพันต่อองค์การแต่ละด้าน พบว่าความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรู้สึก และความผูกพันต่อองค์การด้าน บรรทัดฐานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และยังพบว่า คุณลักษณะงานด้านความสำคัญของงานสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรู้สึกของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรีได้ร้อยละ 2.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และคุณลักษณะงานด้านความมีอิสระของงานสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรีได้ร้อยละ 2.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นุรีมัน ดอเลาะ (2556, หน้า 89-90) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรก คือ ความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์การ ตามมาด้วยความเต็มใจที่จะทุ่มเทความ

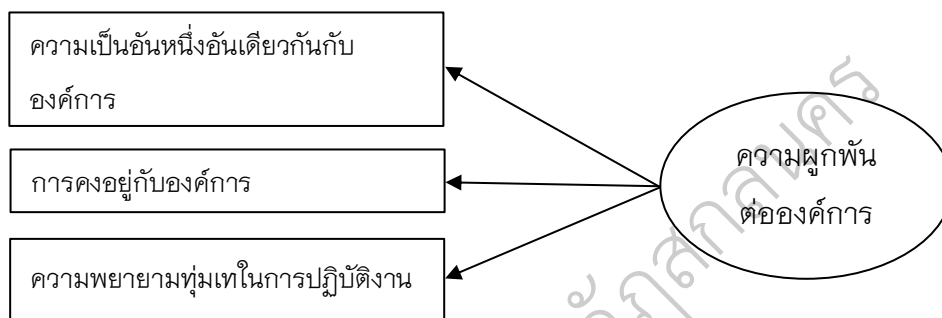
พยายามอย่างมากเพื่อองค์การ และด้านความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ลำดับสุดท้าย และพบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อแยกวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การเป็นรายด้าน การรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในทุกๆ ด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพิริญาณ์ รัตน์น่วม (2556, หน้า 48-54) ได้ศึกษาเรื่องระดับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบรรทัดฐานของสังคม ด้านความต่อเนื่อง และด้านความรู้สึก ตามลำดับ และยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r=.844$) สำหรับจันทิมา เรื่องวีรยุทธ (2557, หน้า 77-79) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันกับองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐานทางสังคม มีความผูกพันกับองค์กรระดับมาก และด้านการคงอยู่หรือความผูกพันต่อเนื้อหามีความผูกพันกับองค์กรในระดับปานกลาง ในขณะที่ชาติรัจกนารายณ์ (2558, หน้า 72) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสูงที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์กร รองลงมา คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกกับภาพในองค์กรตามลำดับ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ดังแสดงในตาราง 13

ตาราง 13 สังกะระหังค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การ

องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย												ความถี่	ร้อยละ
	Meyer and Allen, 1991	Dunham, et al., 1994	Irving, et al., 1997	ณัฐชัย คูใหม่, 2552	สมลิสชา อนุกุล, 2553	ปวีณา กรังพลี, 2553	พิมพ์จันทร์ ปัตนทรพงศ์, 2555	กฤตภัค แป้นถนอม, 2556	นุรีมัน คอเลาะ, 2556	พิชญาน์ รัตน่วม, 2556	จันทิมา เรืองวิรุฑ, 2557	ชาติรี จักนราภรณ์, 2558		
1 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12*	100
2 การคงอยู่กับองค์การ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	10*	83.33
3 ความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓		✓	✓		✓			✓	7*	58.33
4 ด้านความรู้สึกรัก					✓			✓		✓			3	25.00
5 ความผูกพันด้านจิตใจ		✓									✓		2	16.67
6 ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง					✓					✓			2	16.67

จากตาราง 13 เห็นได้ว่า องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการ มีจำนวน 6 องค์ประกอบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์คัดเลือก องค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 6 หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบจำนวน 3 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามความถี่สูงสุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ คือ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ 2) การคงอยู่กับองค์การและค่านิยมขององค์การ และ 3) ความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงาน แสดงเป็นโมเดลการวัดได้ ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 โมเดลการวัดความผูกพันต่อองค์การ

6.4.1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ

6.4.1.1 ความหมายของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ

Allen and Meyer (1991, pp. 61-89) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน ซึ่งเป็นความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือ ความเต็มอกเต็มใจที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์การ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์การไว้ และการได้มีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การ ส่วน Steers (1991, p. 79) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การเป็นความรู้สึกของพนักงานที่เห็นว่าเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมีความสอดคล้อง หรือเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายและค่านิยมของตน ส่งผลให้พนักงานเกิดการยอมรับแนวทางการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ เพื่อให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ และเป็นไปตามค่านิยมขององค์การ สำหรับ Greenberg and Baron (1993, p. 193) กล่าวว่า การที่บุคคลต้องการอยู่ทำงานกับองค์การเพราะว่าเห็นพ้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ คนที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกมากจะเป็นผู้ที่เห็นพ้องกับสิ่งที่

องค์การกำลังทำอยู่และเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่องค์การกำลังดำเนินการให้เกิดเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ Spector (2000, p. 217) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความจงรักภักดีและตั้งใจอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม คือ บุคคลรู้สึกว่าจะเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์การก็ต้องมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ความผูกพันต่อองค์การเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ หมายถึง การที่พนักงานมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ มีความเชื่อมั่น ยอมรับ ศรัทธา ในค่านิยม เป้าหมาย และกระบวนการบริหาร เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ เพื่อทำให้งานที่ปฏิบัติสำเร็จเป้าหมาย

6.4.1.2 ความสำคัญของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ

Steers and Porter (1991, p. 327) กล่าวว่า พนักงานที่มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความเชื่อถือในจุดมุ่งหมายขององค์การ บุคคลที่มีความผูกพันสูงจะกลายมาเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากงานที่ทำอยู่เปรียบเสมือนตัวจักรสำคัญในการช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย ซึ่งความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์การจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ ส่วน Gubman (1998, p. 188) กล่าวว่า การปรับค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การเป็นการช่วยขยายขอบเขตให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และตรงตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ และเป็นปัจจัยที่สร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ สำหรับสมใจ ลักษณะ (2546, หน้า 248-251) กล่าวว่า การแสดงออกถึงเจตคติที่ดีต่อการทำงาน รักงาน พอใจในงาน แสดงออกถึงการทำงานได้ถูกต้องครบถ้วน ได้ผลดีในเวลาอันสั้น แสดงออกถึงความสามารถในการปฏิบัติงานที่เป็นระเบียบ ถูกกฎเกณฑ์ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่ สามารถนำมาเป็นองค์ประกอบในพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของคน เพื่อเป้าหมายความสำเร็จและการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การมีความสำคัญในการช่วยให้พนักงานได้แสดงออกถึงความสามารถในการปฏิบัติงานที่เป็นระเบียบ ถูกกฎเกณฑ์ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่ ทำงาน

อย่างเต็มที่และตรงตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ นำพาไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ

6.4.2 การคงอยู่กับองค์การ

6.4.2.1 ความหมายของการคงอยู่กับองค์การ

Steers (1991, p. 79) กล่าวว่า ความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์การ หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ ดังนั้นจึงต้องการปฏิบัติงานในฐานะเป็นพนักงานขององค์การที่ตนทำงานอยู่ต่อไป โดยไม่คิดที่จะลาออกไปประกอบอาชีพอื่นหรือไปทำงานที่อื่น ส่วน Greenberg and Baron (1993, p.193) กล่าวว่า ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ หมายถึง การที่บุคคลต้องการอยู่ทำงานกับองค์การ เพราะมีความเชื่อว่าหากลาออกจะไม่คุ้มยิ่งถ้าอยู่กับองค์การมาเป็นเวลานานหากลาออกจะยิ่งทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้ลงทุนกับองค์การในเวลาที่ผ่านมา เช่น ประโยชน์ที่ได้จากการเกษียณอายุ มิตรภาพ พนักงานยังคงทำงานอยู่กับองค์การเพียงเพราะว่าไม่ต้องการสูญเสียเหล่านี้ไป สำหรับ Irving, Coleman and Cooper (1997, pp. 444-452) กล่าวว่า การพิจารณาถึงผลกระทบหากออกจากองค์การไป และพิจารณาจากการที่บุคคลได้ลงทุนต่อองค์การพร้อมๆ กับการรับรู้ว่าคุณค่าตนเองขาดทางเลือกและโอกาสในการจ้างงานจากที่อื่น

Spector (2000, p. 217) กล่าวว่า การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง เพราะเขาพิจารณาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปขณะที่เป็นสมาชิกองค์การ และจะต้องสูญเสียถ้าจากองค์การไป ส่วน Nuhauser (2002, p. 470) กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากร โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดความจงรักภักดีและความยึดมั่นผูกพัน สำหรับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551, หน้า 374) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์การเป็นกระบวนการที่จะรักษาบุคลากร ผู้ซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกเข้ามาในหน่วยงานให้มีความพึงพอใจที่จะทำงานกับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในองค์การนานที่สุด ในขณะที่ ชาตรี จักรารายณ์ (2558, หน้า 14) กล่าวว่า ความต้องการที่จะปฏิบัติงานในฐานะเป็นบุคลากรคนหนึ่งขององค์การอย่างแน่วแน่ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากความเป็นสมาชิกขององค์การ

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การคงอยู่กับองค์การ หมายถึง การที่พนักงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานในองค์การด้วยความศรัทธา ผูกพัน และภาคภูมิใจ มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การต่อไป แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการบริหารงานหรือเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่

6.4.2.2 ปัจจัยในการคงอยู่กับองค์การ

Taunton, Krampitz and Woods (1989, pp. 14-15) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานมี 4 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านบุคลากร (Employee Characteristics) ได้แก่ โอกาสที่ได้ไปทำงานที่อื่น การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การศึกษา ภาวะครอบครัว 2) ปัจจัยด้านภาระงาน ได้แก่ การปฏิบัติงานประจำ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร 3) ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ค่าตอบแทน การได้รับความยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง 4) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ได้แก่ แรงจูงใจในการบริหาร อำนาจอิทธิพล แบบของภาวะผู้นำ ส่วน Marx (1995, p. 26) กล่าวว่า องค์ประกอบของความตั้งใจคงอยู่ในงาน มีดังนี้ 1) การสนับสนุนจากองค์การ ได้แก่ การจัดให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับงานก่อนการเลื่อนตำแหน่ง 2) การมองหาความรู้ทักษะและทรัพยากรใหม่ๆ จากภายนอกองค์การ 3) การดูแลบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างดี ได้แก่ การให้ค่าตอบแทน มีตารางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่ทำพ่ายให้ความก้าวหน้าในงาน 4) การสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร 5) การให้มีหุ้นส่วนในองค์การ 6) การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพ 7) การเก็บรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ในองค์การ สำหรับ Mathis and Jackson (2003, p. 141) ได้ทำการศึกษาโดยระบุถึงตัวบ่งชี้ต่างๆ ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานและองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1) ส่วนประกอบขององค์การ (Organizational Components) ที่มีผลต่อบุคคลในการตัดสินใจที่จะอยู่หรือออกจากองค์การโดยองค์การใดที่วัฒนธรรมและค่านิยมมีลักษณะหรือจุดเด่นเฉพาะจะส่งผลทำให้การลาออกลดลง 2) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Organizational Career Opportunities) องค์การที่ให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาด้านอาชีพจะมีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร ซึ่งสามารถเทียบเท่าได้กับปัจจัยในด้านค่าตอบแทนและความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว โดยปัจจัยนี้มีความจำเป็นโดยเฉพาะในบุคลากรผู้ซึ่งต้องการความก้าวหน้ารวมถึงในอาชีพผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ทางเทคนิค 3) การให้รางวัลกับการคงอยู่ (Reward and Retention) การให้ค่าตอบแทนต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญจำเป็นต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์การ โดยเงินเดือน ผลประโยชน์ กำไร ควรต้องมีการพิจารณา

แบ่งปันให้อย่างยุติธรรมและเหมาะสมกับความสามารถ ประสบการณ์ รวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) การออกแบบงานและการทำงาน (Job Design and Work) ธรรมชาติและลักษณะของการทำงานนับเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร เพราะบุคคลจะให้ความสำคัญกับงานและการทำงาน ดังนั้นจึงต้องการเทคโนโลยี เครื่องมือในการทำงานที่มีความทันสมัย มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี เช่น มีบริเวณพื้นที่ในการทำงานที่เหมาะสม มีแสงสว่างเพียงพอ เสียงไม่ดังรบกวนการทำงาน มีเวลาพัก มีปัจจัยทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย เป็นต้น

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยในการคงอยู่กับองค์การ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ภาวะครอบครัว 2) ปัจจัยด้านภาระงาน ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมาย ตารางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น 3) ปัจจัยด้านการบริหารบุคคล ได้แก่ ค่าตอบแทน การพัฒนาด้านอาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง และ 4) ปัจจัยด้านการบริหารงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

6.4.3 ความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

6.4.3.1 ความหมายของความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

Steers (1991, p. 79) กล่าวว่า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์การ หมายถึง การที่พนักงานแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะ อุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญาและสิ่งต่างๆ ในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์การ ส่วน Maslach, Schaufeli and Leiter (1997, pp. 397-422) กล่าวว่า ความทุ่มเทในงานเป็นรูปแบบที่ตรงข้ามกับความเหนื่อยหน่ายในงาน บุคคลที่ความทุ่มเทในงาน จะรู้สึกมีพลังมีส่วนร่วมในงานและมีความสามารถที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จได้ สำหรับ Rothbard (2001, p. 656) กล่าวถึงความทุ่มเทในงานว่าเป็นสภาวะทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่แสดงออกและมีความเกี่ยวข้องกับ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความใส่ใจ คือ สภาวะทางความคิด และช่วงเวลาที่คิดคำนึงแต่เรื่องงาน และ 2) การซึมซับ คือ สภาวะที่จดจ่ออยู่กับบทบาทขณะปฏิบัติงาน คือ มักใช้เวลาในการคิดเกี่ยวกับเรื่องงานและมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน โดยมีความหมกมุ่นอยู่กับการทำงาน และให้ความสำคัญกับงานเสมอ ในขณะที่ Spector (2000, p. 217) กล่าวว่า ความแรงกล้าของความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์การ เพราะว่าเขาเห็น

ด้วยหรือต้องการจะทำเช่นนั้น เป็นการผูกมัดทางอารมณ์ในการเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์การ

Schaufeli, Salanova, González-Romá and Bakker (2002, p. 74)

กล่าวว่าความทุ่มเทในการทำงาน เป็นมิติของความรู้สึกทางบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การแสดงออกทั้งทางร่างกายและจิตใจ แสดงถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยสภาวะดังกล่าวไม่ได้เป็นสภาวะที่เกิดขึ้นเพียงชั่วครั้งชั่วคราว แต่มีความต่อเนื่อง ทั้งทางอารมณ์ ความรู้สึก และความคิด โดยไม่ขึ้นตรงกับองค์ประกอบด้านวัตถุวิสัย เหตุการณ์ ตัวบุคคล หรือพฤติกรรม แต่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ ที่แสดงออกถึงความเป็นตัวตนของบุคคลผู้นั้น ทั้งด้าน ความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมทำงาน ส่วนชาติรี จักรนารายณ์ (2558, หน้า 14) กล่าวว่า การยอมเสียสละเวลา กำลังกาย กำลังความคิดและสิ่งต่างๆ ให้แก่การทำงานอย่างเต็มที่โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพภายในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานพร้อมที่จะทุ่มเททั้ง สติปัญญา กำลังกายและกำลังใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.4.3.2 ความสำคัญของความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

Brown (1996, pp. 251-252) ได้เสนอความสำคัญของความทุ่มเทในงานดังต่อไปนี้ 1) ลักษณะงานและพฤติกรรมในการควบคุมดูแลในงาน (Job Characteristics and Supervisory Behavior) บุคคลที่มีความทุ่มเทในงานจะเห็นว่างานมีความหมายและท้าทายชอบทำงานที่ซับซ้อน และใช้ทักษะหลากหลาย และเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นหนทางสู่ความสำเร็จของงาน บุคคลเหล่านี้จะมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง และมีความสัมพันธ์ดีกับหัวหน้างานที่ให้ความคิดเห็นหลังจากการทำงาน ซึ่งผลของคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่สนับสนุนความต้องการความก้าวหน้าที่สูงขึ้น บุคคลที่มีความทุ่มเทในงานเป็นผู้ที่มีความผูกพันกับการทำงานโดยทั่วไปและผูกพันกับอาชีพของเขาเหมือนกับงานที่ใช้ความเฉพาะเจาะจง 2) ทศนคติต่องาน (Job Attitudes) บุคคลที่มีความทุ่มเทในงานจะมีความพอใจในงานเป็นปกติโดยเฉพาะอย่างยิ่งจะพอใจในตัวตนที่ทำ ทำให้เกิดความพึงพอใจที่มาจากภายใน ซึ่งมีผลให้บุคคลเหล่านี้พอใจ

ในงานต่อไปถึงแม้ว่าหัวหน้างานจะไม่รับรู้ไม่พิจารณาผลงาน ไม่มีการสื่อสารหรือไม่มีความเป็นประชาธิปไตย บุคคลที่มีความทุ่มเทในงานจะมีสายสัมพันธ์กับองค์กรอย่างมาก และบุคคลเหล่านี้จะมีความคิดในเรื่องการลาออกน้อยกว่าคนอื่นทั่วไป 3) การรับรู้หน้าที่ของตนเอง (Role Perception) บุคคลที่มีความทุ่มเทในงานจะไม่สนใจในความขัดแย้งระหว่างบทบาทในงานหรือความคาดหวังจากเพื่อนร่วมงาน หรือความต้องการให้ทำงานในหน้าที่ที่ไม่แน่นอน ความขัดแย้งและความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ไม่ได้มีผลให้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีความทุ่มเทในงานลดลง 4) บุคคลที่มีความทุ่มเทในงานสูงจะได้รับผลกระทบจากการเจ็บป่วยทางด้านร่างกาย จิตใจหรือทางด้านสังคมที่มาจากการทำงานน้อย บุคคลเหล่านี้จะมีระดับความเครียด ความกังวล ภาวะแทรกซ้อนทางสุขภาพต่ำและมีความขัดแย้งของครอบครัวและการทำงานน้อยกว่าหากคู่สมรสเป็นผู้ที่มีความทุ่มเทในงานสูงเหมือนกัน

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการช่วยให้พนักงานสามารถมองเห็นหนทางสู่ความสำเร็จของงาน มีผลงานตามเป้าหมายกำหนดไว้ มีความก้าวหน้าในอาชีพ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานและองค์กร และมีความพึงพอใจในงาน

จากรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบสามารถกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตาราง 14

ตาราง 14 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ความผูกพันต่อองค์กร

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์	พฤติกรรมบ่งชี้
1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร	การที่พนักงานมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร มีความเชื่อมั่น ยอมรับ ศรัทธา ในค่านิยม เป้าหมาย และกระบวนการบริหาร เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร เพื่อให้ทำงานที่ปฏิบัติสำเร็จเป้าหมาย	1. การมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร 2. การมีความเชื่อมั่น ยอมรับ ศรัทธา ในค่านิยม เป้าหมาย และกระบวนการบริหาร 3. การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร เพื่อให้งานที่ปฏิบัติสำเร็จตามเป้าหมาย

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์	พฤติกรรมบ่งชี้
2. การคงอยู่กับองค์การ	การที่พนักงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานในองค์การด้วยความศรัทธา ผูกพัน และภาคภูมิใจ มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การต่อไป แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานหรือเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่	1. การมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานในองค์การด้วยความศรัทธา และผูกพัน 2. การมีความภาคภูมิใจในองค์การ 3. ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การต่อไป แม้ว่าองค์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร
3. ความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	การที่พนักงานพร้อมที่จะทุ่มเท ทั้งสติปัญญา กำลังกายและกำลังใจ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ	1. การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ 2. การมีความพร้อมที่จะทุ่มเทสติปัญญาในการทำงาน 3. การมีความพร้อมที่จะทุ่มเท กำลังกายและกำลังใจในการทำงาน

7. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การอุดมศึกษา (Higher Education) เป็นการศึกษาในระดับสูง พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2551 ให้ความหมายของการอุดมศึกษาว่าเป็น “การจัดการศึกษาหลังมัธยมศึกษาตอนปลาย ประกอบด้วย การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี การศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่า” อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการศึกษาหลังมัธยมศึกษา การอุดมศึกษามีขอบข่ายที่แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือระดับแรกเป็นระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรี ได้แก่ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และอนุปริญญา ซึ่งใช้เวลาประมาณ 2-3 ปี หลังจกมัธยมศึกษาตอนปลาย ระดับที่ 2 คือระดับปริญญาตรี ซึ่งใช้เวลาศึกษาประมาณ 4-6 ปี โดยปกติหลักสูตรปริญญาตรีจะใช้เวลาศึกษาประมาณ 4 ปี แต่มีบางสาขาวิชาที่จัดหลักสูตรประมาณ 5 ปี เช่น

สถาปัตยกรรมศาสตร์ และหลักสูตร 6 ปี เช่น แพทยศาสตร์ ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีเรียกว่า “บัณฑิต” ระดับที่ 3 คือ ระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี ที่เรียกว่าระดับบัณฑิตศึกษา ผู้ที่จะศึกษาต่อในระดับนี้ จะต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่ามาแล้ว ระดับบัณฑิตศึกษายังแบ่งออกเป็น ปริญญาโท ปริญญาเอก หรือปริญญาโทและปริญญาตรีบัณฑิต หรือปริญญาเอก หน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษามักใช้คำเรียกรวมว่า “สถาบันอุดมศึกษา” ซึ่งในประเทศไทย นิยมใช้คำเรียกชื่อสถาบันเหล่านี้ว่า “มหาวิทยาลัย” “วิทยาลัย” รวมทั้งใช้คำว่า “สถาบัน” (ทองอินทร์ วงศ์ไฉธ และปราณี สังขะตะววรรณ, 2556, หน้า 76-77)

7.1 มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา

การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาให้มีมาตรฐานนั้นได้ถูกกำหนดให้ดำเนินการตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 (ราชกิจจานุเบกษา, 2544, หน้า 44-46) ประกอบด้วยมาตรฐาน 2 ด้าน ดังนี้

1. มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา

ประกอบด้วยมาตรฐานย่อยด้านต่างๆ 4 ด้าน 1) ด้านกายภาพ สถาบันอุดมศึกษามีอาคารที่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญของอาคารเรียนที่ดีมีห้องครบทุกประเภท พื้นที่ใช้สอยที่ใช้ในการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมทุกประเภทมีจำนวนเพียงพอ และเหมาะสมกับจำนวนอาจารย์ประจำ จำนวนนักศึกษาในแต่ละหลักสูตร และจำนวนนักศึกษาตามแผนการรับนักศึกษา ตามเกณฑ์พื้นที่ใช้สอยอาคารโดยประมาณ รวมทั้งต้องจัดให้มีห้องสมุดตามเกณฑ์มาตรฐาน มีครุภัณฑ์ประจำอาคาร ครุภัณฑ์การศึกษา และคอมพิวเตอร์จำนวนเพียงพอต่อการจัดการศึกษาทั้งนี้ อาคารและบริเวณอาคารจะต้องมีความมั่นคง ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะหรือความจำเป็นอย่างอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด 2) ด้านวิชาการ สถาบันอุดมศึกษามีศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติการกิจด้านวิชาการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถาบันอุดมศึกษาและแผนการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของประเทศและผู้ใช้บัณฑิตโดยรวม มีหลักประกันว่าผู้เรียนจะได้รับการบริการการศึกษาที่ดี สามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างมีคุณภาพ สถาบันต้องมีการบริหารวิชาการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพประสิทธิผลทั้งในด้านการวางแผนรับนักศึกษาและการผลิตบัณฑิต การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การประเมินผล

การเรียนรู้ การประกันคุณภาพการเรียนการสอน และการพัฒนาปรับปรุงการบริหาร
 วิชาการ 3) ด้านการเงิน สถาบันอุดมศึกษามีความพร้อมด้านการเงินทั้งงบการเงินรวมและ
 งบที่จำแนกตามกองทุน มีแผนการเงินที่มั่นคง เป็นหลักประกันได้ว่าสถาบันจะสามารถจัด
 การศึกษาได้ตามพันธกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งสอดคล้องกับแผนการพัฒนาใน
 อนาคต เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนและผู้ให้บริการอุดมศึกษา สถาบันมีการจัดทำ
 รายงานการเงินที่แสดงถึงการได้มาของรายได้ รายรับ การจัดสรร การใช้จ่ายที่มี
 ประสิทธิภาพ และทั่วถึงเป็นธรรมอย่างชัดเจน รวมทั้งการนำรายได้ไปลงทุนภายใต้การ
 ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน
 ควบคู่ไปกับการใช้เงินทุกประเภท และมีระบบการติดตามตรวจสอบผลประโยชน์ทับซ้อน
 ของบุคลากรทุกระดับ 4) ด้านการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษามีระบบการบริหาร
 จัดการที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องไปใน
 แนวทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยมีสภาสถาบันทำ
 หน้าที่กำกับ นโยบาย การดำเนินการตามแผน การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ
 และทรัพย์สิน การบริหารสวัสดิการที่จัดให้กับนักศึกษาและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้ง
 กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
 และกฎหมายที่กำหนดไว้ มีการเผยแพร่ผลการกำกับ การดำเนินงานของสภาสถาบันและ
 การบริหารจัดการของผู้บริหารทุกระดับสู่ประชาคมภายในสถาบันและภายนอกสถาบัน
 ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ประกอบด้วย หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการ
 ตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วมและหลักความคุ้มค่า

2. มาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

ประกอบด้วย มาตรฐานย่อยด้านต่างๆ 4 ด้าน 1) ด้านการผลิตบัณฑิต สถาบันอุดมศึกษา
 ดำเนินการรับนักศึกษาเข้าเรียนที่มีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามแผนการรับนักศึกษา
 และสอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพ สถาบันผลิตบัณฑิตได้ตาม
 คุณลักษณะ จุดเน้นของสถาบัน ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดให้มีข้อเสนอแนะที่ชัดเจน
 เผยแพร่ต่อสาธารณะในเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน คณาจารย์ ที่ส่งเสริมการ
 จัดกิจกรรมการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งในและนอกหลักสูตร และตอบสนองความต้องการของ
 นักศึกษา 2) ด้านการวิจัย สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินพันธกิจด้านการวิจัยอย่างมี
 คุณภาพ ประสิทธิภาพ และภายใต้จุดเน้นเฉพาะ โดยมีการดำเนินการตามนโยบาย

แผน งบประมาณ มีการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ นักวิจัย บุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำวิจัยส่งเสริมและสร้างเครือข่ายการทำวิจัยกับหน่วยงานภายนอกสถาบันเพื่อให้ได้ผลงานวิจัย ผลงานประดิษฐ์และงานริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ มีประโยชน์ สนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้ในวงกว้างและก่อให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณชน 3) ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม สถาบันอุดมศึกษา มีการให้บริการทางวิชาการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งในวงกว้างและกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งอาจให้บริการโดยการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งในระดับสถาบันและระดับบุคคลได้ในหลายลักษณะ อาทิ การให้คำปรึกษา การศึกษาวิจัย การค้นคว้าเพื่อแสวงหาคำตอบให้กับสังคม การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่างๆ การจัดให้มีการศึกษาต่อเนื่องบริการแก่ประชาชนทั่วไป การให้บริการทางวิชาการนี้ สามารถจัดในรูปแบบของการให้บริการแบบให้เปล่าหรือเป็นการให้บริการเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนเป็นรายได้หรือเป็นข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ 4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม สถาบันอุดมศึกษา มีการดำเนินการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติทั้งในระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน มีระบบและกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนโดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อให้ผู้เรียนและบุคลากรของสถาบันได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ ตระหนักถึงคุณค่า เกิดความซาบซึ้งและมีสุนทรีย์ต่อศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องจรรโลงความดีงามในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ มีวิถีชีวิตที่ปรารถนาและเรียนรู้วิธีการจัดการวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่ไม่พึงปรารถนาได้ สถาบันมีการควบคุมการดำเนินงานด้านนี้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของสถาบันประเภทของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน

7.2 พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การบรรจุแต่งตั้งให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ในสถาบันอุดมศึกษาในอดีตนั้น มีการบรรจุแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการโดยมีสถานะเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา แต่หลังจากที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2542 มีมติอนุมัติในหลักการให้มหาวิทยาลัยของรัฐจ้างลูกจ้างในลักษณะการจ้างพิเศษที่มีวาระการจ้างที่

กำหนดเวลาชัดเจนแทนการบรรจุข้าราชการใหม่ ส่วนการจ้างผู้ที่ได้รับทุนรัฐบาลตามสัญญาจ้างให้เป็นไปเงื่อนไขของทุนตามที่ทบวงมหาวิทยาลัย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในปัจจุบัน) เสนอโดยให้ทบวงมหาวิทยาลัยร่วมกับกระทรวงการคลัง สำนักงานงบประมาณ และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) พิจารณาจัดทำโครงสร้างบัญชีอัตราค่าจ้างและระบบค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance Pay Scale System) รวมทั้งพิจารณากำหนดวิธีการ สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับดูแลและสวัสดิการ เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป และให้สำนักงานงบประมาณพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับพนักงานตามสัญญาจ้างในอัตราข้าราชการไปพลางก่อน ทั้งนี้ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับข้อสังเกตของมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการจ้างบุคลากรทดแทนอัตราข้าราชการ ควรพิจารณาจ้างผู้ว่างงานที่มีประสบการณ์ และมีความรู้ความสามารถ การแก้ไขเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของนักเรียน นักศึกษาที่มีสิทธิ์กู้ยืมเงินจากกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา การสร้างระบบจัดสรรงบประมาณเงินเดือนและสวัสดิการให้คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อคุณภาพการศึกษา สภาพสังคม และงบประมาณที่สนับสนุน และการปรับปรุงระบบการศึกษาให้เหมาะสมโดยให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในระบบการศึกษาด้วย ต่อมาคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (ค.ปร.) ได้ระงับการกำหนดอัตราข้าราชการใหม่ทุกประเภทให้กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นไปตามแผนพัฒนาอุดมศึกษาที่ต้องการให้เปลี่ยนสถานภาพการบริหารเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เนื่องจากที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระบบราชการ มีระเบียบหรือกฎเกณฑ์ต่างๆ มากมาย ขาดความคล่องตัว ไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การเงินและพัสดุ ซึ่งขัดกับลักษณะการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการความเป็นอิสระคล่องตัว เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศและความก้าวหน้าทางวิชาการ อีกทั้งได้เกิดภาวะ “สมองไหล” ต้องสูญเสียบุคลากรเก่งๆ ที่มีความรู้ความสามารถสูงไปสู่ภาคธุรกิจเอกชนหรือไม่สามารถดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานภาครัฐได้ (จุฬารัตน์ อยู่อำไพ, 2555, หน้า 1-2)

จากเหตุผลดังกล่าวพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจึงมีสถานะเป็นบุคคลที่ได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงาน โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษา การบริหารงานบุคคลของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษานั้นได้กำหนดไว้ใน มาตรา 65/1 ตามพระราชบัญญัติระเบียบ

ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 คือ การกำหนดตำแหน่ง ระบบการจ้าง การบรรจุและการแต่งตั้ง อัตราค่าจ้าง และค่าตอบแทน เงินเพิ่มและ สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนและการโอนย้ายตำแหน่ง การลาจรรยาบรรณ วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากงาน การอุทธรณ์ และการ ร้องทุกข์ และการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสภาสถาบันอุดมศึกษา มีผลให้การบริหารบุคคลที่เป็นพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษาหลายด้านที่ไม่เท่าเทียมกับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และในแต่ละสถาบันอุดมศึกษามีความแตกต่างกันตามนโยบายการบริหารงานบุคคล และ ตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ กำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี