บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การบริหารบรรยากาศองค์กรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยศึกษารายละเอียดในประเด็นต่อไปนี้

1. การบริหารงานโรงเรียน
   - 1.1 ความหมายของงานบริหารโรงเรียน
   - 1.2 ขอบข่ายของการบริหารงานโรงเรียน
     - 1.2.1 การบริหารงานวิชาการ
     - 1.2.2 การบริหารงานบุคคล
     - 1.2.3 การบริหารงานงบประมาณ
     - 1.2.4 การบริหารงานทั่วไป
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบรรยากาศองค์การ
   - 2.1 ความหมายของการบริหารบรรยากาศองค์กร
   - 2.2 แบบของบรรยากาศองค์กร
   - 2.3 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร
   - 2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กร
   - 2.5 บรรยากาศองค์กรกับประสิทธิภาพขององค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
   - 3.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
   - 3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
   - 3.3 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
   - 3.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจ
4. บริบทโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดสมุทรปราการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารงานโรงเรียน

1. ความหมายของงานบริหารโรงเรียน

งานบริหารโรงเรียนในความหมายแคบ ๆ หมายถึง งานของผู้อำนวยการหรือหัวหน้าสถานศึกษาตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ในระเบียบการกำหนดตำแหน่งของผู้บริหาร ซึ่งมีผู้ได้ให้ความหมายของงานบริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 3) กล่าวว่า ในระบบการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารคือ กลไกสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจในระดับโรงเรียนว่า ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากร (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ) ที่มีอย่างจำกัดโรงเรียนควรดำเนินการในทิศทางใด

กระทรวงศึกษาธิการ (2544, หน้า 22-28) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารจัดการในระบบโรงเรียน คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมชุมนุมสัมพันธ์ และกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในด้านการวางแผน การบริหาร งานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ งานบริการต่าง ๆ และงานอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานการจัดการศึกษาได้ครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนซึ่งมีดัชนีชี้วัดสภาพความสำเร็จที่สำคัญ ดังนี้

(1) เป้าหมาย นโยบายและวัตถุประสงค์

(2) รูปแบบการดำเนินงานและการจัดการ

(3) แผนการดำเนินงาน

(4) สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่

(5) บุคลากร

(6) การสนับสนุนและการนิเทศ

(7) การติดตามและประเมินผล

(8) ระบบข้อมูลสารสนเทศ

(9) การสื่อสาร ประสานงานและการประชาสัมพันธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

คเชนพงษ์ สุมาลย์โรจน์ (2550, หน้า 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน นิเทศ กำกับ ควบคุมดูแล ติดตามประเมินผล แก้ไขปัญหา พัฒนางานด้านต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเหล่านั้นเป็นไปตามนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากที่นักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การจัดการภายในโรงเรียนเกี่ยวกับงานและกิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละระบบของโรงเรียนให้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีฝ่ายบริหารเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน ชี้นำ ส่งเสริม สนับสนุน ติดตาม แก้ไขและปรับปรุงให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ขอบข่ายของการบริหารงานโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนเป็นการดำเนินการ การจัดการเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการจัดสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน ได้แก่ บุคลากรครู นักเรียน หลักสูตร อุปกรณ์การเรียน กิจกรรมการเรียนการสอนต่าง ๆ ในเรื่องการบริหารงานของแต่ละโรงเรียนนั้นผู้บริหารมักจะจัดระบบงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือถ้ามีส่วนต่างกันบ้างก็ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ลักษณะการบริหารงานและความคิดเห็นของผู้บริหารแต่ละโรงเรียน

ในการบริหารงานโรงเรียนผู้วิจัยได้ยึดหลักการบริหารโรงเรียนตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้แบ่งงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 32-73)

2.1 การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพสูงที่สุด อันได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาหลักที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมและรวมถึงการอบรมศีลธรรมจรรยาและความประพฤติของนักเรียนเพื่อให้เป็นคนดี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 32-38) ซึ่งกำหนดขอบข่ายงานดังนี้ คือ

(1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

(2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

(3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

(4) การวิจัยเพื่อคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

(6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

(7) การนิเทศการศึกษา

(8) การแนะแนวการศึกษา

(9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการภายในสถานศึกษา

(10) การส่งเสริมด้านวิชาการแก่ชุมชน

(11)) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

(12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 127) ระบุขอบข่ายของงานด้านวิชาการว่าประกอบด้วยงานต่อไปนี้

(1) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ การวางแผนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนต่าง ๆ ล่วงหน้า

(2) การจัดดำเนินเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดเอกสารแบบเรียน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกงาน

(3) การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการส่งเสริมการจัดหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่ การจัดสื่อการเรียนการสอน การจัดห้องสมุด

(4) การวัดและการประเมินผล เป็นกระบวนการที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอน

หนูอาง สมสมัย (2550, หน้า 17) กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง กระบวนการบริหารที่ใช้บุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกันดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มีความเข้าใจและพัฒนาคุณลักษณะให้เป็นที่พึงประสงค์ โดยจัดกิจกรรมเพื่อปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

จากที่นักการศึกษากล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดการงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนไม่ว่าจะเป็นด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ การประกันคุณภาพ การประสานความร่วมมือจากองค์กรภายนอก การวิจัยแนะแนว รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

การสอนให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่กระทรวงกำหนด

2.2 การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารได้ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพิจารณาบุคคลเพื่อสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง ให้บุคคลที่มีความสามารถมีความเหมาะสมเข้ามาทำงานในหน่วยงาน และขณะปฏิบัติงานก็ได้มีการดำเนินการในการจัดทำประวัติการพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคคลเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการให้ผู้ที่พ้นจากการงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 51-63) ซึ่งกำหนดขอบข่ายงานดังนี้ คือ

(1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

(2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

(3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

(4) วินัยและการรักษาวินัย

(5) การออกจากราชการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 139) ให้ความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งมีขอบข่าย 3 ขั้นตอน คือ

(1) ก่อนการรับบุคคลเข้าทำงาน ได้แก่

(1.1) การวางนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล

(1.2) การวางแผนกำลังคน

(1.3) การกำหนดตำแหน่ง

(1.4) การกำหนดเงินเดือน

(1.5) การสรรหาบุคคล

(2) ขณะปฏิบัติงาน ได้แก่

(2.1) การทดลองปฏิบัติงาน

(2.2) การจัดทำทะเบียนประวัติ

(2.3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ

(2.4) การพัฒนาบุคลากร

(2.5) วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย

(2.6) การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์แก่สมาชิก

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(3) การพ้นจากหน้าที่ของบุคลากร ได้แก่

(3.1) การให้ออกจากงาน

(3.2) การพิจารณาบำเหน็จบำนาญ

ประจักษ์ โพธิ์วัด (2548, หน้า 38) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารได้ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพิจารณาบุคคลเพื่อสรรหาบรรจุแต่งตั้ง ให้บุคคลที่มีความสามารถ มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานในหน่วยงานและขณะปฏิบัติงานก็ได้มีการดำเนินการในการจัดทำประวัติการพัฒนา และการบำรุรักษาบุคคลเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการให้ผู้ที่พ้นจากการงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ซึ่งกำหนดขอบข่ายงานดังนี้คือ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การออกจากราชการ

หนูอาง สมสมัย (2550, หน้า 22) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลากรถือเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุดใน 4M's ซึ่งมีคน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) ผู้บริหารจะต้องจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นจะทำให้เจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา และในขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ทั้งความต้องการของบุคลากรและความต้องการของโรงเรียน

จากที่นักการศึกษากล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะกับงานเข้ามาดูแลในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งเพื่อบรรจุแต่งตั้ง การสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการโดยการกำหนดวินัยและการรักษาวินัย การให้พ้นจากงานหรือตำแหน่งรวมถึงการพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

2.3 การบริหารงานงบประมาณ

การบริงานงบประมาณ หมายถึง งานที่โรงเรียนจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นการบริการหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายหรือตามที่ต้องการ งานบริหารงบประมาณโรงเรียนจึงเปรียบเสมือนส่วนที่ประสานงานหรือคอยสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดด้วยความราบรื่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 39-50) ซึ่งกำหนดขอบข่ายงานดังนี้คือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

(1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ

(2) การจัดสรรงบประมาณ

(3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

(4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

(5) การบริหารการเงิน

(6) การบริหารบัญชี

(7) การบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 201) แบ่งงานงบประมาณโรงเรียนไว้ดังนี้

(1) งานการเงินบัญชีและงบประมาณ ได้แก่ งานการรับและการเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย การควบคุมและการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีของสถานศึกษารวมถึงการจัดทำงบประมาณประจำปี

(2) งานสารบรรณ เป็นงานที่ติดต่อโต้ตอบทางลายลักษณ์อักษรกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการติดต่อทางจดหมาย การใช้โทรศัพท์ โทรเลข ตลอดจนการเก็บหลักฐานการติดต่อและประสานงานการติดต่อนั้น

(3) งานเอกสารการพิมพ์ ได้แก่ การพิมพ์จดหมาย งานพิมพ์หนังสือตลอดจนเอกสารในงานคำสอน ตำราเกี่ยวกับการเรียนการสอน การพิมพ์ข้อสอบ

(4) งานพัสดุ เป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดซื้อ ดูแลรักษา และการเบิกจ่ายควบคุมพัสดุ ครุภัณฑ์

(5) งานทะเบียน เป็นงานทะเบียนนักเรียนนักศึกษา การลงทะเบียน การเพิ่มการถอนวิชา ตลอดจนการออกใบรับรองต่าง ๆ แก่นักเรียน

(6) งานดูแลอาคารสถานที่ เป็นงานดูแลรักษาอาคารสถานที่ ตลอดจนการซ่อมแซมอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยอยู่เสมอ

(7) งานเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในชุมชน ได้แก่ การติดต่อกับชุมชนหน่วยงานอื่นในนามของสถานศึกษา

(8) งานด้านบุคลากร เป็นการจัดการดูแลรักษาผลประโยชน์ สวัสดิการของบุคลากรในสถานศึกษา

จากที่นักการศึกษากล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณหมายถึง การประสานและบริการงานอื่น ๆ ในโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น เพื่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

การดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดอันประกอบไปด้วย การจัดทำและเสนองบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การเงินและบัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานรวมถึงคอยควบคุมและตรวจสอบเกี่ยวกับเอกสารที่ติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ และการจัดการดูแลรักษาผลประโยชน์สวัสดิการของบุคลากรในสถานศึกษา

2.4 การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การจัดระบบบริหารองค์กร การให้บริการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ โดยมุ่งให้สถานศึกษามีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง องค์กรและชุมชน เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 64-72) ซึ่งกำหนดขอบข่ายงานดังนี้ คือ

(1) การดำเนินงานธุรการ

(2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(3) งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

(4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

(5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

(6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

(7) การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

(8) การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

(9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

(10) การรับนักเรียน

(11) การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย

(12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(13) งานส่งเสริมกิจการนักเรียน

(14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

(15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

(17) การจัดระบบควบคุมในหน่วยงาน

(18) งานบริการสาธารณะ

(19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในหน่วยงานอื่น

พนมเทพ สังขะวรรณ (2545, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียน การจัดองค์กร การจัดระบบสารสนเทศ และแผนปฏิบัติการโรงเรียน การบริหารบุคคล การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การบริหารการเงิน การประเมินผลงานการบริหารทั่วไป

ชาญวิทย์ วงศ์คำ (2547, หน้า 8) กล่าวถึงการบริหารงานในโรงเรียนด้านการบริหารทั่วไปว่าหมายถึง งานดูแลควบคุมทั่วไป การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การส่งเสริมประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ตลอดจนงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549, หน้า 14-16 อ้างถึงใน หนูอาง สมสมัย, 2550, หน้า 23-24) กล่าวถึง การบริหารทั่วไปว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการบริหารทั่วไปดังนี้

(1) ให้ความเห็น เสนอแนะและให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

(2) รับทราบ ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกิจกรรมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(3) ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษารวมทั้งปกครองและบำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด

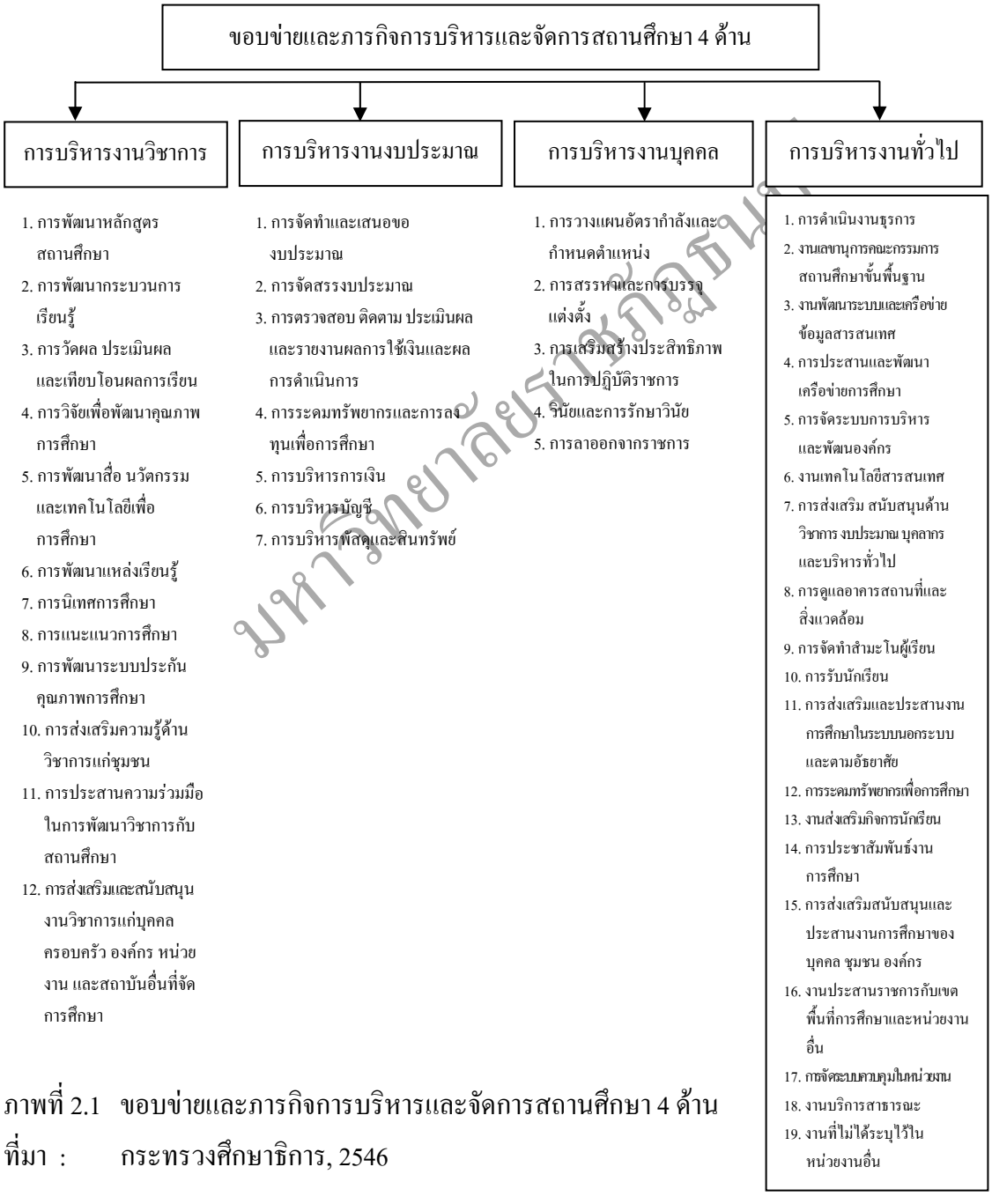
(4) ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการออกระเบียบข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(5) ให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น ๆ ในชุมชนและท้องถิ่น

(6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดของข่ายและภาระงานสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน ตามภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา 4 ด้าน

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, 2546

มหาวิทยาลัยราชภัฏธน

จากที่นักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานในโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการจัดองค์กร การวางแผนปฏิบัติการ การจัดบรรยากาศในโรงเรียน การจัดระบบสารสนเทศ การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การควบคุมงานทั่วไปรวมถึงการส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้บุคลากรพร้อมในการปฏิบัติงานและคุณภาพของการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบรรยากาศองค์กร

ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ผู้วิจัยขอนำเสนอความหมายบรรยากาศองค์กร แบบของบรรยากาศองค์กร องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กรและบรรยากาศองค์กรกับประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

1. ความหมายการบริหารบรรยากาศองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า 59) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรอาจเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก และเป็นเพียงสภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไปรอบตัวงานและคนผู้ปฏิบัติงาน แต่เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ทำงานแล้วก็ต้องยอมรับว่า สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของสถานที่ทำงานมีผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้ทำงานได้มากทีเดียว

เจียรนัย จิระโร (2544, หน้า 12) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะของความสำคัญทางสังคมซึ่งเกิดจากความรู้สึกหรือการรับรู้ทั้งโดยทางตรงหรือทางอ้อมของมวลสมาชิกในองค์กรที่มีต่อองค์กร พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะหรือมิติต่าง ๆ

สมยศ นาวีการ (2547, หน้า 192) กล่าวว่า บรรยากาศ คือ กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงาน เช่น โครงสร้าง กฎ และแบบของความเป็นผู้นำ บรรยากาศเป็นการรับรู้หรือ “ความรู้สึก” ต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กรเหล่านั้นที่เกิดขึ้นกับบุคลากร

กฤษตินันท์ เงางาม (2551, หน้า 15) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะของความสำคัญทางสังคมซึ่งเกิดจากความรู้สึกหรือการรับรู้ทั้งโดยทางตรงหรือทางอ้อมของมวลสมาชิกในองค์กรที่มีต่อองค์กร พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะหรือมิติต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปและความสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

โดยรอบตัว งานที่ทำและผู้ปฏิบัติงานซึ่งรวมกันแล้วมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์กร โครงสร้างองค์กร และกระบวนการขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

จากความหมายของบรรยากาศข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารบรรยากาศองค์กร หมายถึง การจัดการลักษณะความสำคัญทางสภาพแวดล้อมซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกหรือการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อองค์กรหรือสถานศึกษาที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งอาจจะรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารและครูควรจะร่วมกันปรับสภาพแวดล้อมเพื่อให้เหมาะกับการปฏิบัติงาน

2. แบบของบรรยากาศองค์กร

การศึกษาแบบบรรยากาศองค์กรมีนักวิชาการทางด้านการจัดหลายท่านได้ศึกษาและอธิบายแบบบรรยากาศองค์กรไว้หลายท่านที่จะกล่าวโดยสังเขป ดังนี้

Halpin (1966, หน้า 14) ได้ทำการศึกษาบรรยากาศองค์กร โดยศึกษาระบบโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า แบบของบรรยากาศองค์กรนั้น แบ่งได้เป็น 6 แบบ ในที่นี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและให้ชื่อแบบของบรรยากาศองค์กรเป็นภาษาไทย โดยพยายามให้ใกล้เคียงกับความหมายในภาษาอังกฤษของ Halpin ให้มากที่สุด ดังนี้

(1) บรรยากาศแบบเปิดเผย (Open climate) เป็นบรรยากาศที่บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้ดี มีกำลังใจในการทำงาน บุคลากรมีความสัมพันธ์กันแบบเพื่อน และสามารถทำงานที่ตนพอใจ ความขัดแย้งเกิดขึ้นมีน้อยมาก และได้รับการจูงใจจากผู้บริหารในการแก้ปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ ส่วนผู้บริหารจะมีภาวะการเป็นผู้นำและสามรถแก้ปัญหาให้กับบุคลากรในสถานศึกษาได้

(2) บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous climate) บรรยากาศองค์กรแบบนี้เป็นบรรยากาศที่บุคลากรจะปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มของตนเองได้ดี ค่อยข้างมีอิสระในการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกคนร่วมงานกันได้ดี มีความขัดแย้งกันบ้างแต่เล็กน้อย งานสำเร็จจากความร่วมมือกันของบุคลากรส่วนผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย วิธีการและกฎระเบียบให้กับบุคลากรเองแต่มาตรการต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นนั้นทั้งผู้บริหารและบุคลากรยอมรับซึ่งกันและกัน และการให้ขวัญกำลังใจแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีมากแต่น้อยกว่าบรรยากาแบบเปิดเผย

(3) บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled climate) บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว ไม่ว่าจะเป็น กำหนดระเบียบ กติกา นโยบายต่าง ๆ ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานขาดความยืดหยุ่น บุคลากรทุกคนทำงานหนัก มีเวลาน้อย การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรมีน้อย บุคลากรไม่มีเวลาติดต่อกันเป็นการส่วนตัว ส่วนใหญ่การมีปฏิสัมพันธ์กันมักเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(4) บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (Familiar climate) บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและบุคลากรมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันในลักษณะเพื่อนมากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลากรมีความสัมพันธ์กันน้อย ขาดการสานงานที่ดีต่อกัน ผู้บริหารจะเน้นด้านคนมากจึงทำให้ผลสำเร็จของงานเกิดประสิทธิภาพน้อย

(5) บรรยากาศแบบเสมือนใกล้ชิด (Faternal climate) บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการบริหารค่อนข้างต่ำ ผู้บริหารมักจะแสดงให้บุคลากรเห็นว่ารู้ทุกเรื่อง มีความสามารถทุกอย่าง และทำตัวเสมือนใกล้ชิดกับบุคลากรแต่แท้จริงเป็นเพียงเพื่อการพยายามตักเตือนบุคลากร ส่วนบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเพื่อนร่วมงานน้อยมาก บุคลากรมักจะแบ่งแยกออกเป็นกลุ่ม ๆ และแต่ละกลุ่มไม่มีการประสานการทำงาน

(6) บรรยากาศแบบปิด (Closed climate) บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ละเลยสวัสดิการและสวัสดิภาพของบุคลากร ขาดการเสริมแรงทางบวกและทางลบในการปฏิบัติงาน ส่วนบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลงานเพียงเล็กน้อย การทำงานไม่ประสานกันซึ่งทำให้ประสิทธภาพของงานต่ำ อัตราการลาออกของบุคลากรสูง

จากบรรยากาศทั้ง 6 แบบ ผู้วิจัยเห็นว่า ฝ่ายบริหารควรจะเพิ่มบรรยากาศในการปฏิบัติงานในแบบที่ 1 และ 4 และควรจะลดบรรยากาศในการปฏิบัติงานในแบบที่ 2, 3, 5 และ 6

Likert (1961, หน้า 223-233 อ้างถึงใน เจียรนัย จิระโร, 2544, หน้า 15 – 17) ได้ศึกษาและวิเคราะห์บรรยากาศองค์กรจากระบบขององค์กร (System of organization)โดยการพิจารณาจาก 7 ลักษณะที่เป็นองค์ประกอบหลัก ได้แก่

(1) ลักษณะพลังของแรงจูงใจในการทำงาน (Character of motivational forces) ซึ่งมีตัวบ่งชี้ย่อยประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะและวิธีการกระทำในการนำแรงจูงใจไปใช้ ทัศนคติในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับแรงจูงใจระหว่างบุคคล จำนวนของความรู้สึกรับผิดชอบของแต่ละคนสำหรับเป้าหมายขององค์กร ทัศนคติของสมาชิกแต่ละคนต่อความก้าวหน้าขององค์การ ความพึงพอใจที่ได้รับ

(2) ลักษณะของกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร (Character of communication process) ประกอบด้วย จำนวนของปฏิสัมพันธ์และเป้าหมายในการสื่อสารขององค์กร ลักษณะการสั่งการภายในองค์กร การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในระดับเดียวกัน การใช้จิตวิทยาระดับสูงกับผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) ลักษณะของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร (Character of interaction influence process) ประกอบด้วย ปริมาณและลักษณะของปฏิสัมพันธ์ ปริมาณของการประสานงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

เป็นแบบทีมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถมีอิทธิพลต่อเป้าหมายและวิธีการของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ปริมาณของความเป็นจริงที่มีอิทธิพลระดับสูงต่อเป้าหมายและกิจกรรมตลอดจนวิธีการขององค์กร โครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงระดับสารสนเทศขององค์กรกับบุคคลอื่น ๆ

(4) ลักษณะเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กร (Character of decision making process) ประกอบด้วย ระดับรูปแบบในการตัดสินใจในองค์กร องค์ประกอบในการตัดสินใจมีความเพียงพอมากน้อยเพียงใด การตัดสินใจของผู้ตัดสินใจตระหนักถึงปัญหามากน้อยเพียงใดโดยเฉพาะปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร เทคนิคและความรู้ระดับมืออาชีพในการตัดสินใจ การตัดสินใจทำในระดับที่ดีที่สุดในองค์กร การตัดสินใจอยู่บนแนวคิดของรายบุคคลหรือรายกลุ่ม

(5) ลักษณะการกำหนดเป้าหมายหรือการสั่งการภายในองค์กร (Character of goalsetting or ordering) ประกอบด้วย ลักษณะวิธีการที่เคยทำอยู่เสมอ สิ่งที่แตกต่างระหว่างระดับของงาน พลังของการยอมรับการต่อต้านต่อเป้าหมายองค์กร

(6) ลักษณะกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Character of control processes) ประกอบด้วย ระดับของการคำนึงถึงระบบการควบคุมการปฏิบัติงาน การวัดและการใช้สารสนเทศในการควบคุมระบบขององค์การ ความเข้มข้นของระบบการควบคุมสั่งการการแสดงออกต่อองค์กรอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ

(7) ลักษณะของการทำงานภายในองค์กร (Performance characteristics) ประกอบด้วย ลักษณะเกี่ยวกับผลผลิตขององค์กร การหยุดงานและการหมุนเวียนหน้าที่ ความสิ้นเปลืองและการสูญเปล่า การควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบอย่างละเอียด

ในลักษณะทั้ง 7 ที่เป็นองค์ประกอบหลักดังกล่าว ได้นำมาจัดเป็นระดับ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มเผด็จการ (Authoritative) และกลุ่มมีส่วนร่วม (Participative) และจาก 2 กลุ่มใหญ่ดังกล่าว สามารถแบ่งบรรยากาศองค์กรได้ 4 ระดับ ดังนี้

(1) แบบเผด็จการ (Exploitive Authoritarian) หมายถึง องค์กรที่ผู้บริหารตัดสินใจเพียงคนเดียว นโยบาย มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้บริหารและผู้บริหารไว้ใจหรือเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก มักจะใช้การสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินการตามที่ตัดสินใจไป ผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกลงโทษหรือตำหนิเมื่อเกิดความล้มเหลวของงาน ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

(2) แบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Authoritarian) บรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารยังสั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคำสั่งที่ผู้บริหารสั่งได้และผู้บริหารยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจขอความเห็นหรือแนวคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

การตัดสินใจ อนุญาตให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจได้บ้างแต่ต้องอยู่ภายใต้การกำกับหรือนโยบายที่ผู้บริหารวางไว้ การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวบ้าง แต่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายจะได้รับการเสริมแรงทางบวก

(3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นบรรยากาศองค์กรที่ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน การติดต่อสื่อสารมีสองทางบ่อยครั้งที่ผู้บริหารขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้ร่วมงานแต่การตัดสินใจในเรื่องนโยบายสำคัญเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารยังไม่มีความเชื่อมั่นและจริงใจต่อผู้ร่วมงานอย่างสมบูรณ์ ส่วนการเสริมแรงทางบวก มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลเป็นส่วนใหญ่

(4) แบบมีส่วนร่วม (Participative Group) เป็นบรรยากาศองค์กรที่ผู้บริหารเชื่อมั่นและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมาก เป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานจะกระทำโดยกลุ่มบุคลากร ผู้บริหารจะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนำแนวความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาปฏิบัติ ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกิดความสำเร็จและพยายามให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าพวกเขามีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการสื่อสารทั้งจากผู้บริหารสู่ผู้ร่วมงาน และจากผู้ร่วมงานสู่ผู้บริหารนอกจากนี้ยังเป็นการสื่อสารระหว่างบุคลากรด้วยกัน

จากบรรยากาศทั้ง 4 แบบ ผู้วิจัยเห็นว่า ฝ่ายบริหารควรจะเพิ่มบรรยากาศในการปฏิบัติงานในแบบที่ 3 และ 4 แต่ควรจะลดบรรยากาศในการปฏิบัติงานในแบบที่ 1 และ 2

Reddin (1988, pp. 66 – 79 อ้างถึงใน ชัชวาล สมบูรณ์, 2549, หน้า 36-37) ได้นำเสนอ แบบบรรยากาศองค์กร มี 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน (Task Orientation-To) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation-Ro) ซึ่งทำให้แบ่งบรรยากาศองค์กรได้ 4 แบบ ดังนี้

(1) แบบเน้นระบบ (System climate) เป็นบรรยากาศองค์กรที่เน้นการทำงานตามเครื่องมือ คำสั่ง (procedural style) หรือตามระเบียบวาระการประชุม (agenda) การติดต่อสื่อสารมักติดต่อตามลำดับตามตำแหน่งการทำงาน เน้นลายลักษณ์อักษรมากกว่าวาจา ซึ่งบรรยากาศแบบนี้เหมาะกับหน่วยงานที่ทำงานด้านบริการ การเงิน สถิติ บางหน่วยงานของรัฐและในแผนกที่มีการควบคุมโดยหัวหน้าแผนก

(2) แบบเน้นคน (People climate) เป็นบรรยากาศองค์กรที่เน้นตัวบุคคลหรือให้ความสำคัญกับตัวบุคลากรเป็นหลัก ผู้บริหารเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร มีการติดต่อสื่อสารที่ดี บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ซึ่งบรรยากาศแบบนี้เหมาะกับการบริหารบุคลากรในวิชาชีพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

(3) แบบเน้นทีม (Team climate) เป็นบรรยากาศองค์กรที่เน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรมีหลายทาง บุคลากรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งจะร่วมกันค้นหาสาเหตุและร่วมกันแก้ไขปัญหา บรรยากาศแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์สูง แต่ไม่เหมาะสมกับงานที่มีการใช้เทคโนโลยี

(4) แบบเน้นผลผลิต (Production climate) เป็นบรรยากาศองค์กรที่เน้นการให้บุคลากรปฏิบัติงานตามกระบวนการ ผู้บริหารมักจะมีการเสริมแรงทางบวกมากกว่าการเสริมแรงทางลบ เพราะคิดว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะเน้นการใช้อำนาจกับบุคลากรการสื่อสารมักไม่ทั่วถึง ส่วนบุคลากรจะตระหนักเสมอว่าผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ บรรยากาศแบบนี้จึงทำให้บุคลากรไม่สร้างสรรค์ผลงานเพราะเกรงว่าจะเกิดความผิดพลาด เป็นบรรยากาศที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการผลิต เช่น การขายซึ่งมีความจำเป็นต้องสั่งการ

จากบรรยากาศทั้ง 4 แบบ ผู้วิจัยเห็นว่า ฝ่ายบริหารควรจะเพิ่มบรรยากาศในการปฏิบัติงานในแบบที่ 2 และ 3 แต่ควรจะลดบรรยากาศในการปฏิบัติงานในแบบที่ 1 และ 4

Brown & Moberg (1980, p. 64 อ้างถึงใน เจียรนัย จิระโร, 2544, หน้า 18) ได้เสนอว่า แบบบรรยากาศองค์กรแบ่งออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

(1) บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ หมายถึง เป็นบรรยากาศองค์กรที่ผู้บริหารเน้นการใช้อำนาจที่ชัดเจนทั้งอำนาจในการตัดสินใจและอำนาจในการบริหารงานภายในองค์กร เช่น การแบ่งสายงาน การวางนโยบาย การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ ส่วนบุคลากรในองค์กรจะแข่งขันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ส่วนความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามักจะขาดความสัมพันธ์ที่ดี คือผู้ใต้บังคับบัญชาจะเอาชนะใจผู้บังคับบัญชาเพียงเพื่อผลของความก้าวหน้าของงาน

(2) บรรยากาศที่เน้นการทำงานตามบทบาท หมายถึง เป็นบรรยากาศที่เน้นให้บุคลากรยึดกฎระเบียบเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีการแข่งขันกันในการทำงานแต่จะอยู่ในกรอบอยู่ในกฎ บรรยากาศองค์กรลักษณะนี้จะเน้นความมั่นคงขององค์กรเป็นสำคัญ

(3) บรรยากาศเน้นเป้าหมายการทำงาน หมายถึง บรรยากาศองค์กรที่เน้นเป้าหมายหรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะใช้อำนาจหน้าที่พาะช่วงที่ต้องการผลสำเร็จหรือเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์เท่านั้น การทำงานบางอย่างอาจจะไม่เน้นกฎระเบียบมากนักหรือบางครั้งอาจจะไม่ต้องเน้นกฎระเบียบเลยถ้าจะทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(4) บรรยากาศเน้นความสำคัญของคน หมายถึง บรรยากาศที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นสำคัญ มีการตอบสนองตามความต้องการของบุคลากรและองค์กรคาดหวังว่าบุคลากรจะไม่ทำต่อสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของสมาชิกเอง

กล่าวโดยสรุปแล้ว บรรยากาศองค์กรนั้น มีอยู่หลากหลายแบบซึ่งแต่ละแบบนั้นก็มุ่งถึงเป้าหมายของงานเป็นหลัก แต่การที่จะไปสู้เป้าหมายนั้น ในแต่ละแบบของบรรยากาศองค์กรก็จะมีวิธีการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป ส่วนผลของการปฏิบัติในแต่ละแบบนั้นจะมีความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้นย่อมเกิดจากความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารบรรยากาศองค์กรโดยผู้บริหารเป็นสำคัญ

3. องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร

นงเยาว์ แก้วมรกต (2542, หน้า 15 - 16) ได้แบ่งองค์ประกอบขององค์กรเป็น 6 ด้าน คือ

(1) โครงสร้างองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อลักษณะโครงสร้างองค์กร เช่น การแบ่งหน่วยงาน ความชัดเจนในการแบ่งสายบังคับบัญชา เป้าหมายองค์กร ความซับซ้อนของระบบงาน

(2) นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อปรัชญาและแนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมดขององค์กรทั้งในด้านการสรรหา การรักษาและการพัฒนาพนักงาน

(3) ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของงาน ความยากง่ายและความท้าทายของงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานและความมีคุณค่าของงาน

(4) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อการบริหารและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนการไว้วางใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลและการลงโทษของผู้บังคับบัญชา

(5) สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน ความอบอุ่นเป็นมิตร ความสามัคคีและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

(6) ค่าตอบแทน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับจากองค์กร

กฤษตินันท์ เงางาม (2551, หน้า 25) กล่าวว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรประกอบด้วย โครงสร้างที่กำหนดขึ้นโดยองค์กรเอง ความท้าทายและความรับผิดชอบต่อหน้าที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ความอบอุ่นและการสนับสนุนซึ่งจะใช้วัดการส่งเสริมมากกว่าบทลงโทษ ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและการได้รับโทษ ความขัดแย้งซึ่งเป็นการรับรู้เกี่ยวกับความไม่เข้าใจกันเองของบุคลากรในหน่วยงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง การเสี่ยงและความรับผิดชอบความเสี่ยง การรวมอำนาจและการตัดสินใจ ขนาดและสถานที่ตั้งขององค์กร รวมทั้งการจัดสภาพทางกายภาพขององค์กร ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อบรรยากาศขององค์กร

Likert (1967, pp. 197 – 211) กล่าวว่า องค์ประกอบบรรยากาศองค์กรที่สำคัญมีหลายสิ่ง แต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ พฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 8 มิติ ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารที่สามารถส่งเสริมและแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงใด

(2) สภาพแรงจูงใจ หมายถึง วิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน

(3) กระบวนการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ขั้นตอนการติดต่อสื่อสารในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด บุคลากรมีความเข้าใจในการสื่อสารหรือไม่ สะดวกและรวดเร็วและสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด

(4) การมีปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด ผู้บังคับบัญชาแสดงอำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก่อให้เกิดความหวั่นเกรง หรือความไว้เนื้อเชื่อใจกันและกันเพียงใด

(5) กระบวนการตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารมีการตัดสินใจเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารมีการรวมอำนาจไว้เพียงผู้เดียวหรือกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร

(6) การกำหนดวัตถุประสงค์และการสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้วางนโยบายหรือกำหนดวัตถุประสงค์ สั่งการเพียงผู้เดียว หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มีการมอบอำนาจให้กับบุคลากรตามสายบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด

(7) กระบวนการควบคุมงาน หมายถึง ผู้บริหารมีความสามรถในการควบคุมการควบคุมตรวจตราต่อการปฏิบัติงานเคร่งครัดหรือไม่ มีการแบ่งสายงานบังคับบัญชาหรือไม่

(8) มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึง ผู้บริหารคำนึงถึงระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มุ่งให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับสูงมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารมีการส่งเสริมบุคลากรพัฒนาตนเองโดยให้ได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคลากรหรือไม่มากน้อยเพียงใด

James and Jones (1974, pp. 1098 – 1099 อ้างถึงใน ชัชวาล สมบูรณ์, 2549, หน้า 29) ได้แบ่งองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กรออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(1) บริบทขององค์กร

(2) โครงสร้างขององค์กร

(3) กระบวนการดำเนินงาน

(4) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

(5) ระบบค่านิยมและปทัสถานขององค์กร

Fink และคณะ (1996, p. 97 อ้างถึงใน กฤษตินันท์ เงางาม, 2551, หน้า 24) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรพบว่า บรรยากาศองค์กรประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

(1) เป้าหมาย (Goal) คือ ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายหรือเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงาน

(2) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์กรที่เป็นแบบแผนมักมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนและไม่คลุมเครือ ยิ่งโครงสร้างมีแบบแผนมากยิ่งทำให้ยิ่งทำให้บรรยากาศองค์กรมีแบบแผนมากเท่านั้น

(3) การให้รางวัล (Reward) รางวัลเป็นเรื่องทางจิตใจ ซึ่งบุคคลที่ได้รับรางวัลมักเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานต่อองค์กร บุคคลซึ่งได้รับรางวัลจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น แต่ประเภทรางวัลที่แตกต่างกันย่อมสัมพันธ์กับทัศนคติหรือความรู้สึกเกี่ยวกับองค์กรแตกต่างกัน

(4) ขนาด (Size) ขนาดขององค์กรเป็นผลต่อความรู้สึกของบุคลากร กล่าวคือองค์กรที่มีขนาดเล็กบุคลากรมักรู้จักกันมากกว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่หรือมีความเจริญเติบโต ยิ่งองค์กรมีความเจริญเติบโตมากยิ่งทำให้บุคลากรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นผลทำให้บุคลากรรู้จักกันน้อยลง

(5) สถานที่ตั้งองค์กร (Geographic location) สถานที่ตั้งองค์กรที่แตกต่างกันจะมีบรรยากาศที่แตกต่างกัน เช่น บรรยากาศองค์กรในเมืองใหญ่ ย่อมจะแตกต่างจากบรรยากาศองค์กรที่อยู่กับชุมชนนอกเมือง

(6) การจัดสภาพทางกายภาพ (Physical setting) การจัดสภาพทางกายภาพ ได้แก่ ขนาด รูปร่าง แสง การตกแต่ง ฯลฯ โดยสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กร สภาพองค์กรที่มีความกว้างขวาง มีสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ครบครัน บุคลากรย่อมรู้สึกเป็นอิสระและพร้อมที่จะปฏิบัติงาน

(7) ปทัสถาน (Norms) เป็นกฎ ระเบียบที่ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรว่าบุคคลควรจะทำหรือไม่ทำอย่างไร เป็นกฎที่ไม่เป็นแบบแผน ซึ่งองค์กรคาดหวังไว้ว่าบุคคลในองค์กรควรทำอย่างไรในองค์กร กล่าวคือ ปทัสถานเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับกันและเป็นข้อจำกัดภายในกลุ่มบุคคลว่าจะปฏิบัติอย่างไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(8) การติดต่อสื่อสาร (Communications) ในแต่ละองค์กรจะมีการติดต่อสื่อสารกันในแบบต่าง ๆ ซึ่งมีหลายระดับ แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีที่สุดคือ การติดต่อสื่อสารโดยตรง คือ บุคคลในองค์กรต้องมีการพบปะกันและใช้เวลาพูดคุยกันเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันในการปฏิบัติงาน

Litwin and Stringer (1968, pp. 81 – 82 อ้างถึงใน ลลิลธร มะระกานนท์, 2550, หน้า 12 - 13) ได้แยกมิติบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

(1) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้อง

(2) ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) ซึ่งจะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงานและความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำคัญของงาน

(3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) จะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานลงได้ โดยเฉพาะพนักงานใหม่มีความจำเป็นมากสำหรับบรรยากาศเช่นนี้

(4) การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) การให้รางวัลเท่ากับการแสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้นในขณะที่การลงโทษจะเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

(5) ความขัดแย้ง (Conflict) จะเป็นการวัดความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันและหน่วยงานที่แข่งขันกันภายในองค์การ องค์การต้องเผชิญกับคว่ามขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ

(6) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหมาย (Performance Standards and Expectations) ปัจจัยยี้จะวัดความรู้สึกหรือการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหมายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในองค์การ

(7) ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) จะเป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารด้านการยอมรับความเสี่ยง

Likert, Rensis and J.Likert (1976, p. 73) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของบรรยากาศในองค์การไว้ 6 สิ่ง ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(1) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในองค์กรและรับข่าวสารที่ถูกต้องเพื่อการปฏิบัติงานที่ให้ผลดี

(2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการร่วมกำหนดกฎเกณฑ์ เป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานเสมอ

(3) การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านการจัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

(4) อำนาจและอิทธิพลในองค์การ หมายถึง การใช้อำนาจในทางที่ถูกต้องของผู้บริหารและการใช้อำนาจของบุคลากรที่ถูกมอบให้จากฝ่ายบริหารเพื่อให้งานสำเร็จ

(5) เทคนิคและวิทยาการใช้ในองค์การ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับเทคนิค เครื่องมือ และทรัพยากรที่ได้ในองค์กร เพื่อให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

(6) แรงจูงใจ หมายถึง การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยการเสริมแรงในด้านต่างๆ เช่นการเลื่อนตำแหน่ง การชมเชย การเลื่อนขั้น การคาดโทษ

กล่าวโดยสรุปแล้ว องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กรประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายซึ่งจะพบได้ในทุก ๆ องค์กร แต่จะแตกต่างกันมากน้อยเพียงไรนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารงานของฝ่ายบริหาร ซึ่งผู้วิจัยสนใจการแบ่งองค์ประกอบของ Fink และคณะ ซึ่งจัดหมวดหมู่ของบรรยากาศองค์กรจากการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงยึดหลักการการแบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรของ Fink และคณะ เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยและปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ที่ทำการวิจัย และเพื่อให้ครอบคลุมและได้ผลที่ชัดเจน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงแบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรเป็น 5 ด้าน ดังนี้

(1) โครงสร้างขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อลักษณะโครงสร้างขององค์กร เช่น นโยบายขององค์กร เป้าหมายขององค์กร การแบ่งสายงาน ความซับซ้อนของระบบงาน

(1.1) การบริหารโครงสร้างขององค์กร หมายถึง การจัดการการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อลักษณะโครงสร้างขององค์กร เช่น นโยบายขององค์กร เป้าหมายขององค์กร การแบ่งสายงาน ความซับซ้อนของระบบงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(1.2) การบริหารการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การจัดการการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อการติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรหรือระหว่างบุคลากรกับบุคลากร การแสดงความคิดเห็น การชี้แจงบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร

(1.3) การบริหารการเสริมแรง หมายถึง การจัดการการรับรู้ของบุคลกรที่มีต่อการให้รางวัลหรือการเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบซึ่งเป็นไปเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น การแสดงความชื่นชม ยินดี การให้รางวัล การจัดสวัสดิกาต่าง ๆ การเลื่อนขั้น การให้กำลังใจในด้านต่าง ๆ

(1.4) การบริหารสภาพทางกายภาพ หมายถึง การจัดการการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ขนาดขององค์กร ที่ตั้งขององค์กร รวมถึงความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน เทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น

(1.5) การบริหารปทัสถาน หมายถึง การจัดการการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อกฎเกณฑ์ แบบแผนพฤติกรรมที่องค์กรสร้างขึ้นเพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เป็นไปในทำนองเดียวกัน

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กร

Dubrin (1973 อ้างถึงใน กฤษตินันท์ เงางาม, 2551, หน้า 26) ได้จำแนกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กรไว้ 6 ประการ ได้แก่

(1) ภาวะทางเศรษฐกิจ

(2) แบบของภาวะผู้นำ ทัศนคติและวิธีการของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) นโยบายขององค์กร

(4) ค่านิยมของบุคคลในองค์กร

(5) โครงสร้างขององค์กร

(6) คุณลักษณะของสมาชิกในด้านอายุและการแต่งกาย

Steer (1977, p. 104 อ้างถึงใน เจียรนัย จิระโร, 2544, หน้า 23) ได้สร้างสมมติฐานเป็นแม่แบบในลักษณะกว้าง ๆ ในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กร ซึ่งตัวแปรเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กรด้วย ตัวแปรที่สำคัญมี 4 ประการ คือ

(1) โครงสร้างขององค์กร (Structure) เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงการใช้อำนาจในการบริหาร ดังนั้นโครงสร้างองค์กรที่ยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากเท่าไร ซึ่งอาจจะเป็นในแง่กฎหมายระเบียบ หรือข้อบังคับก็ตาม องค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรแบบปิดและขาดการยืดหยุ่นบรรยากาศตามมา ในทางตรงกันข้าม ความมีอิสระส่วนบุคคลหรืออนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลมากเท่าไร บรรยากาศองค์กรย่อมเป็นไปในอีกทิศทางหนึ่งแน่นอน นอกจากทั้ง 2 ลักษณะที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

กล่าวมาแล้ว ยังมีโครงสร้างอย่างอื่นซึ่งส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กร คือ ขนาดองค์กร ตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร ที่ตั้งขององค์กร ก็มีอิทธิพลต่อองค์กรเช่นเดียวกัน

(2) วิทยาการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กรมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศองค์กร วิทยาการที่เป็นธรรมดา มีแนวโน้วที่จะสร้างบรรยากาศของการควบคุมโดยกฎหมาย ซึ่งยืดหยุ่นน้อย และบรรยากาศของการไว้เนื้อเชื่อใจกันจะอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งอีกนัยหนึ่งในส่วนของวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงจะเปิดโอกาสในด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการไว้เนื้อเชื่อใจกัน มีบรรยากาศของการสร้างสรรค์ ตลอดจนการมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลต่อความสำเร็จของงาน

(3) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรเช่นกัน เช่น สภาพเศรษฐกิจอาจจะเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องให้บุคลากรออกจากงาน เปลี่ยนงาน ส่วนบุคคลที่เหลืออาจขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อผลผลิตขององค์กร

(4) นโยบายและการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศองค์กร เช่น การให้อิสระในการทำงานบ้าง ย่อมจะเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานอันจะนำมาสู่ความสำเร็จของงานตามเป้าหมายหรือนยาบายที่วางไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดต่าง ๆ และสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กรนั้นเกิดจาก นโยบายขององค์กร โครงสร้างขององค์กร สภาวะเศรษฐกิจ ค่านิยมในองค์กร สภาพแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การควบคุมงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานการ ฝึกอบรมหรือแม้กระทั่งอายุ การแต่งกายของบุคลากรในองค์กร ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรทั้งสิ้น

5. บรรยากาศองค์กรกับประสิทธิภาพองค์กร

องค์กรทุกองค์กรจะดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและเข้มแข็งนั้น ย่อมมีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น บุคลากร นโยบาย โครงสร้างขององค์กร ค่านิยมในองค์กร แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสารหรือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรหรือบุคลากรกับบุคลากร สภาวะเศรฐกิจ และอีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญไม่แพ้กันก็คือ บรรยากาศของขององค์กร ซึ่งจากที่กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพภายในองค์กรอันจะยังความมั่นคงมาสู่องค์กรต่อไป ดังที่ไพศิลป์ แหล่งสนาม (2531, หน้า89) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลกับบรรยากาศองค์การของสถาบัญการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผู้บริหารโรงเรียนพยาบาลทหารอากาศซึ่งมีพฤติกรรมผู้นำด้านนี้อยู่ในระดับสูง บรรยากาศองค์การสถาบันพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม โดยส่วนรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ ยกเว้นเรือนพยาบาล กองการศึกษา กรมการแพทย์ทหารเรือ เป็นแบบเผด็จการมีศิลป์ ซึ่งจากผลการศึกษาดังกล่าวจะพบว่า บรรยากาศขององค์กรมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ยังมีผู้ศึกษาถึงบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรอีกมากมาย ดังเช่น ธงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า 155-156) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ขนาดและความสามารถของการสำเร็จหรือบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรนั้นต้องอาศัยสิ่งสำคัญประการแรกและเป็นปัจจัยพื้นฐานของการปรับปรุงคือ บรรยากาศในองค์กร และสภาพแวดล้อมองค์กร ปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้ ถือได้ว่า เป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์กรโดยเฉพาะในแง่ของการวางแผนหรือกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ และในทำนองเดียวกันการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ผู้บริหารย่อมจำเป็นต้องเข้าใจและมีข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความเป็นไปของปัจจัยต่าง ๆ ให้ครบถ้วนมากที่สุด และสามารถทราบข้อเท็จจริงได้ ถูกต้องมากที่สุดด้วย นอกจากจะสามารถเข้าใจถึงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กรแล้ว ผู้บริหารสามารถที่จะปรับปรุงองค์กรโดยวิธีอื่นควบคู่ไปด้วย เช่น การใช้วิธีตรวจสอบปัญหา จากบนลงล่างในองค์กร โดยการมีการพิจารณาถึงการออกแบบและโครงสร้างขององค์กรที่มีการแบ่งหน้างที่งานต่าง ๆ เป็นกลุ่ม ๆ เช่น การตลาด การผลิต การเงิน การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น การตรวจสอบปัญหาเกี่ยวกับเรื่องราวของคนในการจัดการ นั่นคือ การตรวจสอบวิเคราะห์ทั้งในแง่พฤติกรรมและการจูงใจ กระบวนการกลุ่ม แบบของผู้นำและการออกแบบองค์กรที่มีผลกระทบด้วย

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรและผู้บริหารองค์กรนั้นจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันซึ่งจะส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรและประสิทธิภาพขององค์กร บรรยากาศขององค์กรที่ดีจะสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มศักยภาพซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานย่อมตามมาและท้ายสุดเป้าหมายที่วางไว้ก็จะสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยนำความคิดเห็นเหล่านี้มาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สำหรับแรงจูงใจในความหมายทางจิตวิทยามีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ที่สำคัญดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ทองใบ สุดชารี (2543, หน้า 219) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางชัดเจนแสดงออกถึงความตั้งใจเต็มใจ เพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

ปรียาพร วงศอนุตรโรจน์ (2544, หน้า 111 - 112) แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้น ยั่วยุให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความต้องการความพยายามของบุคคลในปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แต่งต่างกันออกไปพฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลมาจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

เจียรนัย จิระโร (2544, หน้า 30) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ทำให้บุคลากรทุ่มเทแรงกาย แรงใจแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ปราณี รามสูต (2546, หน้า 236) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นภาวะที่บุคคลถูกกระตุ้นให้ทำงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของงาน

บุญใจ ศรีสถิตย์นรางกูร (2550, หน้า 269) ให้ความหมาย แรงจูงใจ ว่าเป็นแรงขับภายในหรือเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นทางจิตใจ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ปรารถนา

Luthans (1992, p. 147 อ้างถึงใน เจียรนัย จิระโร, 2544, หน้า 27) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเร่งหรือเสริมการทำงานของมนุษย์ เพื่อไปให้ถึงวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลเป็นเป้าหมาย

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคคลเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมีมากมายหลายทฤษฎี โดยมีการพัฒนามาจากทฤษฎีใหญ่ ๆ อยู่ 2 ทฤษฎีด้วยกัน คือ ทฤษฎีที่ว่าด้วยเนื้อหา (Content Theories) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบในงาน และทฤษฎีที่ว่าด้วยกระบวนการ (Process Theories) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นกระบวนการทางจิตวิทยา การตัดสินใจการเลือกงาน ซึ่งสามารถยกตัวอย่างทฤษฎีตามแบ่งไว้ได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(1) ทฤษฎีแรงจูงใจที่ว่าด้วยเนื้อหา (Content Theories)

(1.1) ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of need) ซึ่ง ปราณี รามสูต (2546, หน้า 205 - 208) ได้รวบรวมไว้และมีรายละเอียดของทฤษฎี ดังนี้

(1.1.1) ความต้องการทางสรีระ (Physical or biological needs) คือ ความต้องการการตอบสนองความหิวกระหาย ความเหนื่อย ความง่วง ความต้องการทางเพศ ความต้องการขับถ่าย ความต้องการมีกิจกรรมทางร่างกาย เช่น การเคลื่อนไหว การดมกลิ่น การฟัง การสัมผัสทางผิวกายและความต้องการสนองความสุขของประสาทสัมผัส

(1.1.2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) คือ ความต้องการการคุ้มครอง ปกป้องรักษา ความอบอุ่นใจ ความปราศจากอันตรายและความต้องการหลุดพ้นความกังวล

(1.1.3) ความต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ (Love and Belongingness) คือ ความอยากมีเพื่อน มีพวกพ้อง มีกลุ่ม มีครอบครัวและมีความรัก มีความผูกพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งความต้องการระดับนี้เป็นความต้องการทางครอบครัว

(1.1.4) ความต้องการศักดิ์ศรี เกียรติยศ การยอมรับจากผู้อื่น (Esteem needs) คือความอยากมีชื่อเสียง มีหน้ามีตา มีคนยกย่องเลื่อมใส มีความเด่นดังและความต้องการได้รับความรู้สึกดีจากคนอื่น

(1.1.5) ความต้องการตระหนักรู้ เข้าใจสรรพสิ่ง (Need to know and understand) คือการอยากรู้ อยากเข้าใจ อยากมีความสามารถ อยากมีทักษะประสบการณ์

(1.1.6) ความต้องการทางสุนทรียะ ความดีงาม (Aesthetic needs) ได้แก่ ความต้องการการบรรลุด้านความดี ความงาม คุณธรรมและความละเอียดอ่อนทางจิตใจ

(1.1.7) ความต้องการด้านการได้ใช้ความสามารถสูงสุดแห่งตนหรือต้องการตระหนักในศักยภาพส่วนตน (Self-Actualization needs) ขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการสูงสุดแห่งความเป็นมนุษย์ มักเรียกกันว่า ความต้องการความสำเร็จ ซึ่งจะเกิดขั้นนี้ได้ต้องเสริมสร้างให้บุคคลได้ตอบสนองความต้องการของตนในขั้นแรก เป็นลำดับมาจนถึงระดับสูง หรือสร้างความรู้สึก "พอ" ในความเป็นเขาเสียก่อน ซึ่งบุคคลประเภทนี้มักได้รับ "ประสบการณ์สูงสุด"

(1.2) ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (1972 อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, 2540, หน้า 307-310) เขาได้คิดทฤษฎีนี้ขึ้นในปี ค.ศ. 1972 เรียกว่า ทฤษฎี อี.อาร์.จี. ซึ่งได้ปรับปรุงลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เป็นความต้องการ 3 ระดับ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(1.2.1) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการที่จะต้องสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไปได้แก่ความต้องการทางกายภาพและความต้องการความปลอดภัย

(1.2.2) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย

(1.2.3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

(1.3) ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ แมคเคลแลนด์ (McClelland Achievement Motivation Theory) (McClelland, 1961, pp. 159 – 167) โดยเน้นถึงความต้องการ 3 ประการ คือ

(1.3.1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงาน ต้องการทำให้ผลงานปรากฏชัดเจน ต้องการความก้าวหน้าและอยากให้งานบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

(1.3.2) ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) เป็นความต้องการมีที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้อื่น อยากเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่น ต้องการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

(1.3.3) ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการที่ต้องการมีอิทธิพล และครอบงำเหนือผู้อื่น หรือคอยชี้นำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการ

(1.4) ทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg & Barbarta, 1959, pp. 113 – 115) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน ซึ่งเขาพบว่า มี 2 ปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

(1.4.1) ปัจจัยจูงใจ (MotivationFactors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสัมพันธ์กับงานโดยตรงเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสำเร็จในชีวิต (Achievement) การยอมรับ (Recognition) ลักษณะของงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) การเติบโต (Growth)

(1.4.2) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ รายได้ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ฐานะของอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

กับเพื่อร่วมงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความเป็นส่วนตัวและความมั่นคงในงาน

(1.5) ทฤษฎีERG ของ แอลเดอร์เฟอร์ (อ้างถึงใน Vroom, 1995) เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ ได้ปรับปรุงลำดับความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ ใหม่ จึงเหลือแรงจูงใจเพียง 3 ระดับ ดังนี้

(1.5.1) ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) คือ ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต

(1.5.2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) คือความต้องการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

(1.5.3) ความต้องการการเจริญเติบโต (Growth Needs) คือ ความต้องการภายในเพื่อการพัฒนาตัวเอง เพื่อความเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของตัวเองได้เต็มที่ แสวงหาโอกาสในการเอาชนะ ความท้าทายใหม่ ๆ เปรียบได้กับความต้องการชื่อเสียงและการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจซึ่งเป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยเนื้อหา (Content Theories) เป็นทฤษฎีที่เน้นความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบในงาน ซึ่งจะเห็นว่ามีอยู่หลากหลายทฤษฎีและมีหลายระดับที่แตกต่างกันไป ส่วนในแต่ละทฤษฎีในแต่ละระดับจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในแต่ละบุคคลซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่อไป

2. ทฤษฎีแรงจูงใจที่ด้วยกระบวนการ (Process Theories)

ทฤษฎีแรงจูงใจที่ว่าด้วยกระบวนการจะให้ความสำคัญในเรื่องที่เกี่ยวกับความนึกคิดซึ่งมีส่วนจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ทฤษฎีนี้ได้แก่

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Vroom ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectation theory) ซึ่ง Vroom (1995, pp. 91-103) อธิบายว่า ทฤษฎีนี้ได้มาจากการศึกษาด้านจิตวิทยาของบุคคลในองค์กร ซึ่งพบว่า บุคคลจะกระทำสิ่งใดก็ตามมักขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

(1) ผลตอบแทนที่ได้รับ

(2) ความพอใจและความไม่พอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับ

(3) ผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น

(4) โอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวัง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ในทฤษฎีของ Vroom นั้น การที่มนุษย์จะเลือกหรือตัดสินใจทำสิ่งต่าง ๆ อย่างใดอย่างหนึ่งนั้นจะมีแรงจูงใจหรือสาเหตุโดยอาศัยเหตุผลหรือปัจจัยหลาย ๆ อย่างประกอบกันมิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจจะเห็นว่ามีมากมายหลายทฤษฎี แต่ผู้วิจัยสนใจเกี่ยวกับทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg & Barbarta, 1959, หน้า 113 – 115) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน ซึ่งจะพบว่า มี 2 ปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

(1) ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) หมายถึง สิ่งที่ทำให้บุคคลพอใจหรือไม่พอใจในการทำงานในองค์การ คือ มีองค์ประกอบจากสภาพแวดล้อมในการทำงานได้แก่ นโยบายและการบริหาร (Company policy andadministrations) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relations) สภาพการทำงาน (Working conditions) เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary and benefit) ความมั่นคง (Security)

(2) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลสัมพันธ์กับงานโดยตรงทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ ได้แก่ ความสำเร็จในชีวิต (Achievement) การยอมรับ (Recognition) ลักษณะของงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement)

3. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างหนึ่งซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลงได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงต้องเข้าใจทั้งแรงจูงใจภายในและจูงใจภายนอก ด้วยเหตุนี้จึงมีนักการศึกษาให้แนวคิดไว้มากมาย ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 136) ได้แบ่งการสร้างแรงจูงใจไว้ ดังนี้

(1) การสร้างแรงจูงใจ โดยใช้วิธีเด็ดขาด (Absolute motivation) มุ่งบังคับบุคคล คือ ผู้ขายแรงงานเป็นเสมือนวัตถุ ต้องใช้ให้คุ้มจึงต้องควบคุมเข้มงวดกวดขันและลงโทษ เป็นเครื่องจูงใจสำคัญตามวิธีการดังนี้

(2) การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Flexible motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ใช้ศิลปะ เทคนิค โดยการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานมีการสนองความต้องการพื้นฐาน เช่น การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้เป็นขวัญ กำลังใจอันจะเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(3) การดำเนินการแบบต่อรอง (Negotiation motivation) เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันโดยองค์การอาจกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ถ้าสามารถปฏิบัติได้ก็จะลดการควบคุมลง

(4) การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competitive motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจด้วยการวัดผลได้และแจ้งวิธีการวัดผลและรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดีเช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

(5) การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Self-motivation) มุ่งสร้างความพึงพอใจต่อพนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545, หน้า 343-348) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ คือ จัดหาสิ่งจูงใจเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์หรือพนักงานในองค์การ ได้แก่

(1.1) ความต้องการทางด้านสรีระวิทยา จัดให้มีห้องทำงานที่ถูกสุขลักษณะ แจกชุดปฏิบัติงาน จัดที่อยู่อาศัยให้ ให้เบิกค่ารักษาพยาบาลของตนและครอบครัวได้ จัดอาหารกลางวัน หรือจ่ายเบี้ยอาหารกลางวันให้

(1.2) ความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัย โดยจัดระบบบริหารงานด้วยระบบคุณธรรม ให้พนักงานรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงาน และจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน (Safety first) เช่น จัดให้มีเครื่องป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงานทางด้านเสียง ด้านกลิ่น และด้านแสง เป็นต้น

(1.3) ความต้องการด้านสังคม จัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวขององค์การ ถือว่าได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ให้พนักงาน ได้มีเพื่อนร่วมงานตามความเหมาะสม ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ มีกิจกรรมนันทนาการให้พนักงานได้รู้จักและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

(1.4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง จัดประกวดพนักงานดีเด่นและจัดทำป้ายประกาศพนักงานดีเด่นประจำเดือน หรือประจำปี

(1.5) ความต้องการความสำเร็จ จัดมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อให้เขาทำงานสำเร็จ เขาจะเกิดความภาคภูมิใจ ยอมรับนับถือตนเอง และตั้งใจทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ และในบางกรณีอาจส่งไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมประชุมสัมมนา เพื่อนำความรู้มาพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า อันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้อีกทางหนึ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

(2) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์

(2.1) ความต้องการดำรงชีวิต จัดสนองความต้องการด้านสรีระวิทยา คือ ในเรื่องปัจจัยสี่และสิ่งจำเป็นแก่การดำรงชีวิต รวมทั้งการสนองความต้องการในด้านความมั่นคง และความปลอดภัย เพื่อให้เขามีชีวิตได้อย่างมีความสุข

(2.2) ความต้องการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีจัดให้มีจดหมายข่าว หรือเสียงตามสายให้พนักงานได้ทราบความเคลื่อนไหวขององค์การด้วย และอาจจัดกิจกรรมนันทนาการให้พนักงานได้สังสรรค์กันตามความเหมาะสม

(2.3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า จัดระบบการพัฒนาบุคลากร พนักงานให้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม และประชุมสัมมนา และสนับสนุนให้ได้เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม

(3) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก ได้แก่

(3.1) ความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน

(3.2) ความพึงพอใจในการได้รับการยกย่องชมเชย

(3.3) ความพึงพอใจจากการได้รับมอบหมายงานที่พอใจ

(3.4) ความพึงพอใจจากการได้รับความไว้วางใจ

(3.5) ความพึงพอใจจากโอกาสก้าวหน้า

(3.6) ความพึงพอใจจากการได้รับการพัฒนา

(3.7) ลดความไม่พึงพอใจในงานด้านการกำหนดนโยบาย

(3.8) ลดความไม่พึงพอใจงานด้วยการจัดระบบนิเทศงานที่ดี

(3.9) ลดความไม่พึงพอใจงานด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

(3.10) ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการจัดสภาพการทำงานที่ดี

(3.11) ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการจัดระบบเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ที่เหมาะสม

(3.12) ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการส่งเสริมสถานภาพ ให้แก่บุคลากรหรือพนักงานในองค์การ

(3.13) ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการสร้างความมั่นคงในงาน และในองค์การ

(4) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ ได้แก่

(4.1) สนองความต้องการให้พนักงานได้พบกับความสำเร็จในงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(4.2) สนองความต้องการให้พนักงานได้มีอำนาจบารมีตามความเหมาะสม

(4.3) สนองความต้องการให้พนักงานได้มีความรัก และผูกพันกับเพื่อนมนุษย์

(5) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ได้แก่

(5.1) จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกชอบในคุณค่าของผลงานที่ทำและอยากตั้งใจทำงานให้มีประสิทธิภาพ

(5.2) จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้พนักงานใช้ความมานะอุตสาหะ พยายามทำงานให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่า เขามีโอกาสความเป็นไปได้ที่จะพบความสำเร็จตามความคาดหวัง

(5.3) จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้พนักงานมีความเชื่อถือในเครื่องมือวัด และประเมินผลงานและระบบคุณธรรมในการทำงาน

(6) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีการกำหนดความเสมอภาคของอดัมส์ได้แก่ การสร้างระบบความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล ให้พนักงานได้รับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ เพื่อให้เขามีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

(7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของล็อค ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายขององค์การให้ชัดเจน และให้พนักงานได้ทราบและถือปฏิบัติ เพื่อจะได้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายข้างต้น

(8) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ ได้แก่ การให้การเสริมแรงเชิงบวก เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือค่าจ้าง หรือให้โบนัสแก่พนักงานที่มีคุณภาพ และการให้การเสริมแรงเชิงลบ เช่น การลงโทษพนักงานที่หลบหลีกงาน ทุจริต หรือเบียดบังผลประโยชน์ขององค์การ เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 132) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานมีดังนี้

(1) ปัจจัยด้านงาน ได้แก่

(1.1) ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่ที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(1.2) ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงานฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ประมาณครึ่งหนึ่งของพนักงานมีความพอใจในงานแต่มีถึงร้อยละ 17 พบว่าถ้ามีโอกาสก็อยากเปลี่ยนงาน สภาวะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำจะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้นตำแหน่งทางการงาน ที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการผู้จัดการมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า ระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบด้วย ทั้งนี้ก็เพราะฐานะทางอาชีพนอกจากขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินด้วย ในแต่ละสังคมแต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านไปความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

(1.3) ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็ก พนักงานมีโอกาสรู้จักกัน สร้างความคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

(1.4) โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงานตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าทำอะไรและดำเนินการอย่างไร สภาพการณ์ก็จะควบคุมได้ง่ายขึ้น เป็นต้น

(2) ปัจจัยด้านการจัดการ ได้แก่

(2.1) ความมั่นคงในงาน สรุปจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่ จะพบว่าพนักงานมีความต้องการงานที่มีความมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจในงานน้อยลงก็ตาม แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคำนึงถึงความมั่นคงของงาน คือมีการจ้างงานตลอดชีวิต จากการสำรวจโดยการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการด้านความมั่นคงของงานปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง พนักงานของบริษัทและโรงงานต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงวัยเกษียณ ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง อีกทั้งยังก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

(2.2) โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพ จากการศึกษา พบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยอาจเป็นเพราะว่า คนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

แนวคิดของ Kurt Lewin (1951 อ้างถึงใน วิภาวี มหารักขกะ, 2550) ว่า แรงจูงใจย่อมขึ้นอยู่กับมนุษย์และสิ่งแวดล้อมในตัวมนุษย์มีแรงจูงใจภายใน ส่วนสิ่งแวดล้อมนับเป็นแรงจูงใจภายนอก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 126) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจออกเป็น 2 อย่างที่จะเป็นเทคนิคในการใช้จัดการกับคน คือ

(1) วิธีการเกี่ยวข้องกับการบังคับ การข่มขู่ที่ปลดออกจากงาน

(2) วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการให้ผลตอบแทน หรือการให้รางวัล

จากการสร้างแรงจูงใจดังกล่าว สามารถสรุปการสร้างแรงจูงใจได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ การสร้างแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคคลรู้สึกหรือมีเจตคติที่ดีต่อสิ่งที่ต้องการให้ปฏิบัติเพื่อให้อยากจะกระทำในสิ่งต่าง ๆ และการสร้างแรงจูงใจภายนอก เป็นการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการอยากปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การให้ชื่อเสียง เกียรติยศ การเลื่อนขั้น การเพิ่มเงินเดือน เป็นต้น การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ในลักษณะที่แตกต่างกันทั้งทางกาย และทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน ต้องพิจารณาให้เหมาะสมระหว่างสิ่งจูงใจกับงานเป็นกรณีไป และต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

4. องค์ประกอบของแรงจูงใจ

สำหรับองค์ประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผลถึงการปฏิบัติงานนั้นจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้มีนักการศึกษาหลายท่านได้แบ่งแยกองค์ประกอบไว้แตกต่างกันดังนี้

วรรณี ลินอักษร (2541, หน้า 114-115) กล่าวว่า แรงจูงใจประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ5 ประการ คือ

(1) ผู้รับการจูงใจ เช่น ในชั้นเรียนผู้รับแรงจูงใจคือนักเรียนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ครูผู้สอนจะใช้กระบวนการจูงใจเข้าไปดำเนินการให้เขาปฏิบัติในสิ่งที่ผู้สอนต้องการ

(2) วิธีการจูงใจ เป็นกระบวนการที่เป็นศาสตร์และศิลป์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจให้เขามีความคิดคล้อยตามและลงมือปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายของการจูงใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

(3) เป้าหมายของการจูงใจ คือ พฤติกรรมที่ผู้จูงใจมุ่งหวังจะให้เกิดขึ้นในตัวผู้ถูกจูงใจในขั้นสุดท้ายภายหลังที่ได้ใช้วิธีจูงใจไปแล้ว

(4) องค์ประกอบภายนอกตัวบุคคลหรือองค์ประกอบจากสถานการณ์ทางสังคม ซึ่งประกอบด้วย

(4.1) ลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอกทั้งที่เป็นบุคคล กลุ่มคน สิ่งแวดล้อมที่เป็นสถานการณ์ต่าง ๆ

(4.2) ความคาดหวังของสังคมที่มีต่อบุคคล

(4.3) การเสริมแรงด้วยรางวัล คำชมหรือสิ่งล่อใจต่าง ๆ

(5) องค์ประกอบภายในตัวบุคคล ประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ได้แก่

(5.1) ความสนใจและความอยากรู้อยากเห็น

(5.2) เป้าหมายที่บุคคลเป็นผู้กำหนด

(5.3) ระดับความวิตกกังวล

(5.4) ความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงานที่ทำ

(5.5) ประสบการณ์ในอดีตของบุคคล

จันทร์ ชุ่มเมืองปัก (2546, หน้า 35) ได้แบ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจไว้ 2 ประการ คือ

(1) ธรรมชาติของแต่ละบุคคล เพราะคนแต่ละคนไม้เหมือนกัน มีความแตกต่างกันในสิ่งที่เป็นธรรมชาติ เช่น กรรมพันธุ์ อารมณ์ นิสัย ความต้องการ ผิวพรรณ สีของนัยย์ตา เป็นต้น แต่ธรรมชาติที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ คือ

(1.1) แรงขับ เป็นความตึงเครียดทางร่างกาย ที่ทำให้เกิดปมที่จะบรรเทาหรือลดความตึงเครียดนั้น ๆ เช่น ความหิว ความกระหาย ความรู้สึกทางเพศ ความต้องการที่เป็นความประสงค์อย่างรุนแรงจนกลายเป็นราคะ เป็นต้น แรงขับเหล่านี้จะต้องก่อพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้แรงขับหายไป ซึ่งแรงขับเหล่านี้มี 2 ประเภทด้วยกัน

(1.1.1) แรงขับภายในร่างกายหรือแรงขับปฐมภูมิ เป็นแรงขับภายในร่างกาย เช่น ความหิว กระหาย ความง่วง ความเหงา ซึ่งแรงขับเหล่านี้แต่ละคนจะมีไม่เท่ากัน

(1.1.2) แรงขับภายนอกร่างกายหรือแรงขับทุติยภูมิ คือ แรงขับที่มาจากภายนอกร่างกาย เช่น ความต้องการด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์ สังคม ซึ่งแต่ละคนจะมีความสนใจความต้องการและแรงกระตุ้นมากน้อยแตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(1.2) ความวิตกกังวล ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เป็นเจตคติด้านอารมณ์หรือเป็นความรู้สึกของบุคคลที่วาดภาพไปถึงอนาคตที่ยังมาไม่ถึง

(2) สถานการณ์ต่าง ๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อม เช่น บ้านที่ตั้งอยู่ริมถนนใหญ่ มีคนขวักไขว่รถแล่นเสียงดัง นักศึกษาหรือบุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อมนี้ก็คงจะไม่เกิดแรงจูงใจมากพอที่จะอ่านหรือท่องหนังสือได้นาน ๆ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจจะมีอยู่ทั้งภายในและภายนอกของแต่ละบุคคล ทั้งนี้จะมีมากน้อยแตกต่างกันไป ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวจะทำให้แต่ละบุคคลมีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานหรือสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5. ความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจ

ทองใบ สุดชารี (2543, หน้า 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมที่ซับซ้อนยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ค้นหาได้ยาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น ทำให้มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน เกิดความร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือกันสร้างสรรค์สังคม และสนใจพอใจที่ทำงาน

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจมีความสำคัญและประโยชน์ในการบริหารงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ ทั้งนี้เพราะเกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคีมุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นกุศโลบายที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชา จากข้อมูลเหล่านี้ผู้วิจัยนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

บริบทโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดสมุทรปราการ

1. ความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดไว้ว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม โดยให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่การกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษา

เอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่มีอาณาบริเวณตั้งอยู่ส่วนเหนืออ่าวไทย ตอนปลายของแม่น้ำเจ้าพระยา คนทั่วไปมักจะเรียกกันว่า “ปากน้ำ” ลักษณะพื้นที่แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ สองฝั่งของแม่น้ำเจ้าพระยาจะมีลักษณะเป็นที่ราบลุ่มตอนใต้ใกล้ชายฝั่งทะเล จะมีลักษณะน้ำทะเลท่วมถึงและที่ดินจะเค็มจัดในฤดูแล้ง ทางเหนือและทางตะวันออกมีลักษณะเป็นที่ราบลุ่มกว้างใหญ่ โดยส่วนใหญ่พื้นที่เป็นที่ราบมีแม่น้ำลำคลองตามธรรมชาติและคลองชลประทานหลายแห่งไหลผ่าน จากพื้นที่โดยส่วนรวมมีอาณาเขตติดต่อกรุงเทพมหานคร มีทำเลที่ตั้งเหมาะสมกับการเป็นเมืองประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม มีสถานประกอบการและโรงงานอุตสาหกรรมจำนวนมาก

สืบเนื่องจากมติที่ประชุมสภาการศึกษา ครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2552 เห็นชอบหลักการให้มีเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) โดยให้ดำเนินการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการประกาศการจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) โดยให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการไปพลางก่อนเท่าที่ไม่ขัดกับกฎหมาย ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดมาตรการระยะสั้น เพื่อให้การจัดการมัธยมศึกษาได้ขับเคลื่อนต่อไปอย่างมีคุณภาพ และเป็นไปตามมติของสภาการศึกษา จึงกำหนดให้จัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา จำนวน 41 ศูนย์ และเครือข่ายการนิเทศการมัธยมศึกษา จำนวน 19 เครือข่าย พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและตัวบ่งชี้คุณภาพความสำเร็จของการจัดการมัธยมศึกษา โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ นายจุรินทร์ ลักษณวิศิษฏ์ ได้ลงนามประกาศจัดตั้งเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2552 ซึ่งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ศูนย์ที่ 5 ประกอบด้วย จังหวัดฉะเชิงเทราและจังหวัดสมุทรปราการ ตั้งอยู่ที่อาคารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดฉะเชิงเทรา (เดิม) เลขที่ 410/1 ถนนมรุพงษ์ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา และได้เปิดที่ทำการศูนย์ เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2552 เวลา 09.00 น. โดยผู้ว่าราชการจังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นประธานพิธีเปิด ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม พรบ. การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ พรบ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นั้น กระทรวงศึกษาธิการ จึงกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต โดยในส่วนเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ประกอบด้วยท้องที่ จังหวัด

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ฉะเชิงเทรา และจังหวัดสมุทรปราการ โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ตั้งอยู่ที่ อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา

1) วิสัยทัศน์

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 เป็นองค์กรนำในการบริหารการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และพัฒนาสู่มาตรฐานสากล

2) พันธกิจ

2.1) สร้างเสริมโอกาสทางการศึกษา ให้ประชากรในวัยเรียนทุกคนอย่างทั่วถึงเท่าเทียม และต่อเนื่อง

2.2) ทุกหน่วยงานในสังกัด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริการ

2.3) ประชากรในวัยเรียน มีความรู้ มีคุณภาพ และมีคุณธรรม

2.4) บุคลากรมีคุณภาพและศักยภาพ ในการปฏิบัติงานระดับมืออาชีพ

2.5) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการพัฒนาให้สูงขึ้นสู่ความเป็นสากล

3) เป้าหมายการให้บริการ

3.1) ประชากรในวัยเรียนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมทั่วถึงและตรงตามศักยภาพ

3.2) นักเรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีคุณธรรมในตัวเอง

3.3) พัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญกับพื้นฐานและศักยภาพของผู้เรียน

3.4) บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

4) โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ในจังหวัดสมุทรปราการ มีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวน 25 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 25 คน ครูปฏิบัติการสอน 1,662 คน พร้อมที่ตั้งโรงเรียน ดังตารางที่ 41 (ภาคผนวก)

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

เจียรนัย จิระโร (2544, หน้า 99 - 100) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์กรโดยรวมของโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครเป็นแบบปรึกษาหารือกันและพบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีบรรยากาศองค์กรต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครโดยรวม อยู่ในระดับ สูง ส่วนการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโรงเรียนเอกชนที่ทำการสอนในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จุฑาธิณี สิงหรัญ (2545, หน้า 114) ได้ศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนักการภารโรง โรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ จังหวัดสมุทรสารคราม ผลการวิจัยพบว่า

(1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนักการภารโรงตามองค์ประกอบแรงจูงใจทั้งสององค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านปัจจัยจูงใจ และองค์ประกอบด้านปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบด้านปัจจัยจูงใจพบว่านักการภารโรงมีแรงจูงใจในระดับมาก 5 ด้าน คือด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานและด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ส่วนองค์ประกอบด้านปัจจัยค้ำจุนพบว่า นักการภารโรงมีแรงจูงใจในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แรงจูงใจในระดับมากจำนวน 6 ด้าน คือ ด้านวิธีการ ปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายการบริหารด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา ด้านสถานะของอาชีพและด้านสภาพทำงาน ส่วนแรงจูงใจในระดับปานกลาง มี 3 ด้าน คือ ด้านเงินเดือน ด้านโอกาส ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต และด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว

(2) ความต้องการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนักการภารโรงพบว่า นักการต้องการในเรื่องต่อไปนี้ งานพิเศษนอกเวลาผู้บังคับบัญชามอบหมายงานโดยตรง กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานพิเศษ ทราบผลการปฏิบัติงานในรอบปี สวัสดิการเพิ่มเติม ความรู้ความเข้าใจในเรื่องหน้าที่ และ ความรับผิดชอบตามระเบียบปฏิบัติของราชการการพัฒนาตนเอง และความสามัคคีในหมู่คณะ

(3) แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนักการภารโรง ได้แก่ สร้างความตระหนักแก่ ครู และนักเรียนในคุณค่าของอาชีพนักการภารโรง นิเทศนักการภารโรง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบในงานตามระเบียบปฏิบัติของราชการจัดทำแฟ้มผลงานบุคคลชมเชยผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล จัดสวัสดิการตามกำลังความสามารถของโรงเรียนจัดกิจกรรม ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ จัดโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์การทำงาน พัฒนาสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติการจัด กิจกรรมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

ขุนทอง จริตพันธ์ (2546, หน้า 74 - 75) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์กรของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

(1) ระดับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อแยกพิจารณารายด้านพบว่า ระดับบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ การผนึกกำลังในการทำงานและการเอื้ออาทรต่อกัน อยู่ในระดับปานกลาง 6 ด้าน คือ การยอมรับนับถือการมีขวัญกำลังใจสูง การไว้วางใจ การมีโอกาสในการทำงาน การปรับปรุงหน่วยงาน และการก้าวหน้าทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

(2) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อแยกพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของวิทยาลัยแต่ละด้านพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านกิจสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรของวิทยาลัยในเชิงบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 1 ด้าน คือ การปรับปรุงหน่วยงาน และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ การก้าวหน้าทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง การไว้วางใจ การมีโอกาสในการทำงานและการมีขวัญกำลังใจสูง ส่วนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรของวิทยาลัยในเชิงบวก อยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน คือ การปรับปรุงหน่วยงาน การก้าวหน้าทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง การไว้วางใจ การมีโอกาสในการทำงาน การมีขวัญกำลังใจสูงและมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ 2 ด้าน คือ การยอมรับนับถือและการผนึกกำลังในการทำงาน

วิยะดา เงินศรี (2547, หน้า 144) ได้ศึกษาการสร้างแนวทางปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกอุดร จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า แนวปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกอุดรประกอบด้วยการดำเนินงานใน 4 ระยะดังนี้ ระยะที่ 1 จัดประชุมกลุ่มของแต่ละแผนกโดยสมาชิก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ในกลุ่มของแต่ละแผนก เลือกประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่มตามสมัครใจ มีการจัดบันทึกรายงานการประชุมในแต่ละระยะ สมาชิกในกลุ่มร่วมกันวิเคราะห์ผลงานเดิมและวิเคราะห์ตนเองเพื่อระบุถึงปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนางานและตนเอง เพื่อระบุถึงปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนางานและตนเอง จากนั้นจึงตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ตนเองมีความสนใจ พอใจที่จะทำแล้ววางแผนงานเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นหาแหล่งที่ปรึกษา เช่น หัวหน้าแผนก รุ่นพี่ อาจารย์แพทย์และแจ้งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ สุดท้ายร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และแนวทาแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ระยะที่ 2 สมาชิกในกลุ่ม ของแต่ละแผนกลงมือปฏิบัติตามแผนที่เห็นชอบร่วมกัน และประชุมกลุ่มเพื่อสรุปผลการทำงานพร้อมทั้งร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไข ประเมินความรู้สึกต่อตนเองเพื่อนร่วมงานและงาน ระยะที่ 3 สมาชิกในกลุ่มของแต่ละแผนก ดำเนินการตามแผนกต่อเนื่องจากระยะที่ 2 โดยปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน แผนงานตามที่ได้จากแนวทางแก้ไขปัญหาระยะที่ 2 และนำเสนอในกลุ่มถึงผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น และร่วมกันเสนอแนวทางแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติกิจกรรมการทำงาน ระยะที่ 4 สมาชิกในกลุ่มของแต่ละแผนกสรุปผลการดำเนินงาน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และประเมินความรู้สึกต่อตนเองในด้านความมั่นใจในตนเองความภาคภูมิใจในตนเอง การได้รับความยอมรับความสามารถของตนเอง การมีอิสระ

อำนวย ศรีอาวุธ (2547, หน้า 129) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทรรศนะของข้าราชการครูในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า ข้าราชการครูในจังหวัดพิษณุโลกที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ด้านบรรยากาศความสามัคคี ด้านบรรยากาศมีอุปสรรค ด้านบรรยากาศมีขวัญ ด้านบรรยากาศมิตรสัมพันธ์ ด้านบรรยากาศมุ่งงาน ด้านบรรยากาศเป็นแบบอย่าง ด้านบรรยากาศกรุณาปรานี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี มีทรรศนะเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมากกว่าข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ 10-20 ปี และน้อยกว่า 20 ปี สำหรับด้านบรรยากาศห่างเหินไม่มีความแตกต่างกัน

จรูญลักษณ์ แป้นสุข (2548, หน้า 84) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การและความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนวังไกลกังวล ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนวังไกลกังวลในภาพรวมทั้ง 10 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การแบบผสมผสาน ระหว่างบรรยากาศแบบอิสระและบรรยากาศแบบควบคุม ส่วนความพึงพอใจ ระดับความพึงพอใจภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การได้รับการยกย่องนับถือและความพึงพอใจด้านสัมพันธภาพในการทำงานของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บุคลากรอยู่ในระดับมาก แต่ด้านความสัมพันธ์ชุมชนอยู่ในระดับน้อย บรรยากาศของโรงเรียนวังไกลกังวลโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนวังไกลกังวลอย่างมีนัยสำคัญที่ .001 ส่วนปัญหาและอุปสรรค พบว่า ด้านความพึงพอใจ บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่ยังขาดอุปกรณ์ที่จะดำเนินงานเพื่อให้เสร็จทันเวลามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านบรรยากาศองค์การ บุคลากรต่างความคิดเห็นมีการแบ่งกลุ่ม ทำให้บรรยากาศองค์การไม่เป็นที่พอใจของบุคลากรและน้อยที่สุดคือ ด้านความพึงพอใจ ไม่มีกิจกรรมที่ให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกันมากกว่านี้

จันทนา ชุมทัพ (2548, หน้า 61) พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยพบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ คือ การผนึกกำลังในการทำงาน ความเอื้ออาทรต่อกัน การปรับปรุงสถานศึกษา เชื่อถือและศรัทธา มีขวัญกำลังใจ ความไว้วางใจ การเติบโตทางวิชาการและสังคม การมีโอกาสในการทำงาน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ครูปฏิบัติงานสอนมีความสุขในการทำงาน ยินดีร่วมแรงร่วมใจและช่วยเหลือแบ่งปันต่อเพื่อนร่วมงาน มีความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970, pp.35-40) ว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นไปตามลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะตามมา

ธนากาญจน์ วิทูลพงศ์ (2549, หน้า 150) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานฝ่ายขายและการตลาด บริษัทขายอะไหล่อิเล็คโทรนิกส์ในศูนย์การค้าดิโอลด์สยามพลาซ่า พบว่า พนักงานฝ่ายขายและการตลาดที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจาก พนักงานที่มีอายุมากกว่า มีวุฒิทางอารมณ์และประสบการณ์มากกว่าย่อมรับรู้หรือปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมมาก

ปรียาพรรณ ละอองนวล (2550, หน้า 119) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในภาพรวมแตกต่างกัน พิจารณารายด้านพบว่า ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความคาดหวังมีแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน แต่ด้านความสำเร็จในชีวิต มีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภัคกัลป์ คเณศวรานันท์ (2550, หน้า 106) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการพัฒนาตนเองของพนักงานส่วนบริการข่ายนครหลวงที่ 4.2 บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด พบว่า ประชากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการพัฒนาตนเองโดยรวม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยการพัฒนาตนเองทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านคุณสมบัติส่วนตัว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งสิ้น

ลลิลธร มะระกานนท์ (2550, หน้า 60) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์กรซึ่งส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานสายการผลิตในบริษัทเอกชน จากการศึกษาพบว่า ระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้าง ด้านค่าตอบแทนและด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง

กฤษตินันท์ เงางาม (2551, หน้า 76) พบว่า จากการทดสอบสมมติฐานความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในภาพรวมของบุคลากรในโรงเรียนวัดศรีสุดาราม จำแนกเป็น ผู้บริหาร ครูผู้สอน ครูอัตราจ่าง และบุคลากรอื่น ๆ ที่พบว่า มีความแตกต่างกัน ในด้านความพึงพอใจในภาพรวมทั้ง 7 ด้านของบุคลากรโรงเรียนวัดศรีสุดาราม จำแนกเป็น ผู้บริหาร ครูผู้สอน ครูอัตราจ้าง และบุคลากรอื่น ๆ พบว่า มีการทำงานแตกต่างกัน และจากผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียนวัดศรีสุดาราม อย่างมีนัยสำคัญ .01

อุษา ขวัญเนตร (2551, หน้า 81) พบว่า ครูผู้ช่วยและครูผู้สอนระดับ คศ.1 ส่วนมากเป็นครูที่บรรจุใหม่จึงต้องปรับตัวในสังคมการทำงาน เมื่อเข้ามาอยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับที่เคร่งครัด จึงต้องอาศัยเวลาในการเข้าสังคมในการทำงาน รวมทั้งยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน จึงยังไม่ได้รับความไว้วางใจในการทำงานของคณะผู้บริหาร คอยสนับสนุนช่วยเหลือครูรุ่นพี่ทำให้ขาดโอกาสในการแสวงหาความรู้ ความสามารถและความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้บริหาร ครูผู้ช่วยครูผู้สอนระดับ คศ.1 มีมิติมุ่งผลงานที่สูงกว่า ส่วนครูตั้งแต่ คศ.2 ขึ้นไปเป็นครูที่มีประสบการณ์การทำงานมาเป็นระยะเวลานาน เกิดความเบื่อหน่ายเนื่องจากมีตำแหน่งและวิทยฐานะที่ตนพอใจ และในมิติห่างเหินตำแหน่งครูผู้สอนตั้งแต่ระดับ คศ.2 ขึ้นไป สูงกว่าตำแหน่งครูผู้สอนระดับ คศ.1

ณัฐพร ยศนิรันดร์กุล (2552, หน้า 73) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจ บรรยากาศองค์กรกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลกองทัพบก ผลการวิจัยพบว่า

(1) แรงจูงใจของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลกองทัพบก มีแรงจูงใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาแรงจูงใจรายด้าน พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนแรงจูงใจใฝ่อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง

(2) บรรยากาศองค์กร ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลกองทัพบก มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์กรเป็นรายด้านแล้ว

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

พบว่า โครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ การสนับสนุนและความรู้สึกผูกพันธ์ต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ส่วนการชื่นชมหรือมาตรฐานการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

กัลยา ยศคำลือ (2553, หน้า 116 -118) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน ระดับปานกลาง 1 ด้านและอยู่ในระดับน้อย 1 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ส่วนการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

(1) พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยเพศชายและเพศหญิงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

(2) พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยเวลาในการปฏิบัติงานต่อวันต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

(3) พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยที่มีอายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

(4) พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยที่สถานภาพต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

จากข้อมูลที่ได้ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นส่วนประกอบในการสร้างแบบสอบถามในการบริหารบรรยากาศองค์กรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 จังหวัดสมุทรปราการ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Cook (1966 อ้างถึงใน อำนวย ศรีอาวุธ, 2547, หน้า 129) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมที่เมืองแคมเด็น รัฐนิวเจอร์ซี่ สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า อายุของข้าราชการอาจมีผลต่อการกำหนดบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่า 20 ปี มีคามคิดเห็นโดยมุมมองกว้างกว่าข้าราชการครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 20 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานที่เคยประสบมาแล้วมากกว่าข้าราชการครูที่มีประสบการณ์น้อย

เฟนลอน (Fenlon, 1997, p. 2164-B อ้างถึงใน กรองทิพย์ ทองธรรมชาติ, 2549, หน้า 33) ได้ศึกษาผลกระทบต่อการจัดบรรยากาศสอนเป็นกลุ่มและรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการมีผลกระทบต่อบรรยากาศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสมุทรปราการ

การทำงานเป็นกลุ่มและรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่มากนักผลกระทบที่เห็นได้ชัดเจนประกอบด้วย รูปแบบการจัดการด้านผู้นำสามารถพยากรณ์ความทุ่มเทเสียสละต่อองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของหน่วยงาน บรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่มสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงาน ความทุ่มเทเสียสละต่อองค์การและความผูกพันรับผิดชอบต่องาน

ออร์เพน (Orpen. 1994, pp.759-770 อ้างถึงใน วิภาวี มหารักขกะ, 2550, หน้า 116) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานโดยทำการศึกษากับพนักงานจำนวน 119 คน ในธุรกิจด้านการให้บริการทางการเงินจากการศึกษาพบว่า ระดับตำแหน่งงานของคนในองค์การมีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่ามีการรับรู้บรรยากาศองค์การดีกว่า และมีความพึงพอใจและทัศนคติต่องานเป็นไปในทางบวก

สตริงเกอร์ (Stringer. 2002, pp.165-183 อ้างถึงใน วิภาวี มหารักขกะ, 2550, หน้า 124) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูระดับหัวหน้าสาย กรณีศึกษา: 2 โรงเรียนมัธยมปลายในเครือรัฐบาล ในเขตมิดเวส (Midwest) ปี 1997 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูใหญ่ และครูหัวหน้าสายทุกวิชาจำนวน 20 คน ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ บรรยากาศองค์กร 6 มิติ คือ โครงสร้าง มาตรฐานงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับการให้รางวัล การสนับสนุน และความผูกพันต่อองค์กร ส่วนตัวแปรตามที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำสู่การปฏิบัติ (Leadership Practices) โดยมีความมุ่งหมาย คือ เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กร และเพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของครูในโรงเรียน ซึ่งความสำคัญของงานวิจัย คือ เพื่อช่วยในการทำความเข้าใจ และเพื่อจัดการพัฒนาบรรยากาศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรครูและเพื่อการเพิ่มผลผลิตของงาน พบว่าปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรมีส่วนสัมพันธ์กับระดับของการปฏิบัติงานกล่าวคือ ครูที่มีระดับของความรับผิดชอบสูง แสดงว่า ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เช่นกัน ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำสู่การปฏิบัติ (Leadership Practices) มีส่วนสัมพันธ์ต่อการปรับปรุงบรรยากาศองค์กรในด้านต่างๆ อีกทั้งยังมีส่วนในการกระตุ้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมีการเพิ่มผลผลิตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า หัวหน้าสายวิชาต่างๆ ของทั้ง 2 โรงเรียนสามารถเป็นศูนย์กลางในการปรับปรุงบรรยากาศโรงเรียนให้ดีขึ้นได้

จากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ จะเห็นได้ว่าการรับรู้บรรยากาศองค์กรของบุคลากรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรหนึ่งๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยจะมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เป็นที่ต้องการและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งส่วนตน และต่อองค์กรที่ตนอยู่นั้น ด้วยการทุ่มเทแรงกายและแรงใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ในการทำงาน มีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน จึงกล่าวได้ว่า บรรยากาศองค์กรและแรงจูงใจมีส่วนสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ส่วนพฤติกรรมในการทำงานจะเป็นไปในทิศทางใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี