

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมเอกสารและแนวคิดรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
3. ประวัติความเป็นมา บริษัท เอนโกไทย จำกัด ฝ่ายผลิตล้อยางยนต์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร มีมาตั้งแต่ยุคการจัดการทางวิทยาศาสตร์เป็นทฤษฎีการจัดการโดยใช้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรตามแนวคิดของ เทย์เลอร์ (Taylor) ยุคดังกล่าวให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาระบบขององค์กร การแบ่งงานกันทำความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การจัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งแนวคิดนี้ก่อให้เกิดบรรยากาศในองค์กรขึ้น โดยบรรยากาศในองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นในลักษณะ 3 ประการ ได้แก่บรรยากาศในองค์กรบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานของพวกเขาได้อย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่น ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในองค์กรของพวกเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานของพวกเขาเองภายในองค์กรและความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์กรมีผลกระทบต่อการทำงานตามความพอใจของบุคคลในองค์กร (สมยศ นาวิการ , 2550 หน้า 59)

การที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้นั้น ย่อมต้องอาศัยบุคลากรขององค์กรที่จัดว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรมุ่งหวัง จึงต้องปรับบรรยากาศภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายตามต้องการได้

บรรยากาศองค์การ เป็นเรื่องของการรับรู้ของสมาชิกที่มีต่อองค์การของตน เช่น การรับรู้ด้านโครงสร้างองค์การ ลักษณะงาน สภาพแวดล้อม การให้ผลตอบแทน ความอบอุ่น สิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

#### **ความหมายของบรรยากาศองค์การ**

นิภา แก้วศรีงาม (2547 หน้า 211) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบกันขึ้นมาเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในองค์การและสภาพแวดล้อมของที่บุคคลในองค์การเกิดการรับรู้สภาพเหล่านี้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม การรับรู้อันเกิดจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้ จะเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานออกมา

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2549 หน้า 277) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ ที่นำมารวมตัวกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับการทำงาน หรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินการภายในองค์การ

สมยศ นาวิการ (2550 หน้า 192) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การ ว่าเป็นกลุ่มลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้โดยทางตรงและทางอ้อมและบรรยากาศองค์การเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพวกเขา

รจนา อิทธิเทพนา (2551 หน้า 7) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมของงานที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะภายในองค์การ รวมถึงรูปแบบในการบริหารงานขององค์การ ซึ่งพนักงานสามารถรับรู้และเข้าใจได้ตามความรู้สึกนึกคิดของตน ก่อให้เกิดการงู้อใจ และมีอิทธิพลต่อระดับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโดยที่บรรยากาศองค์การจะคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น

รติกรณ์ จงวิศาล (2554 หน้า 11) ให้ความหมาย บรรยากาศองค์การว่าเป็นการรับรู้และประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และลักษณะเฉพาะขององค์การเป็นสิ่งที่มีความอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

Litwin และ Stringer (1968 p. 31) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ ว่า หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการงู้อใจและการปฏิบัติงานในองค์การ

Gilmer และ Haller (1971 p. 28) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า คือลักษณะที่แตกต่างกันในองค์การหนึ่งกับองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ นอกจากนี้ยังมีผลต่อองค์การด้วย เพราะบุคคลจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน สิ่งแวดล้อมจึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม ความพอใจในงาน และสุขภาพจิตทั่ว ๆ ไป

Steers & Porter (1983 p. 101) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึงลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล และเป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งเป็นผลิตผลขององค์การ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพวกเขา

Brown & Moberg (1980 p. 267) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่า เป็นกลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การ และคุณลักษณะดังกล่าวนี้จะต้องบรรยายถึงสภาพขององค์การ ซึ่งให้เห็นความแตกต่างของอีกองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง เป็นลักษณะที่คงทน และมีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การที่มีต่อองค์การในมิติต่าง ๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ โครงสร้าง ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากบุคคลไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพัง แต่การทำงานนั้นอยู่ภายใต้การกำกับ การควบคุม โครงสร้างองค์การแบบของผู้นำ กฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่อาจมองไม่เห็นแต่สามารถรับรู้ได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์การ และการรับรู้ที่มีเป็นสิ่งที่มียุทธผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ มีผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ ส่งผลต่อความภักดีที่มีต่อองค์การและพบว่ามีผลต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าการปฏิบัติงาน

จากนิยามความหมายของนักวิชาการ พอสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึงสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นคุณลักษณะที่เฉพาะของแต่ละองค์การ ที่บุคคลในองค์การรับรู้หรือมีความรู้สึกทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน นอกจากนี้บรรยากาศองค์การยังเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์การอีกด้วย

กนกพร วรมานะกุล (2542 หน้า 14) อ้างอิงจาก Halpin & Croft สร้างเครื่องมือสำหรับวัดบรรยากาศในองค์กรที่มีชื่อว่า OCDQ (organizational climate description questionnaire) ซึ่งจากการศึกษา สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศในองค์กรมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การพิจารณา การจัดการ ซึ่งเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การเน้นสภาพแวดล้อมภายในสถานที่ทำงาน
3. ความรู้สึกและอารมณ์ที่แสดงออกมาแตกต่างกันมากระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
4. การรับรู้ถึงความพึงพอใจของมนุษย์
5. สัมพันธภาพในองค์กร

6. แรงจูงใจในการทำงาน
7. การแสดงออกของอารมณ์
8. ความทุ่มเทต่องาน

จากปัจจัยทั้ง 8 ประการดังกล่าวนี้ ทำให้เห็นว่า บรรยากาศในองค์กรที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบด้านที่เป็นความกดดันของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาความคาดหวังรูปแบบการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำ สิ่งที่อำนวยความสะดวกความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และวัฒนธรรมองค์กร จะมีผลทำให้บรรยากาศในองค์กรแตกต่างกันไป รวมทั้งมีผลกระทบต่อความรู้สึกและเจตคติของบุคคลในองค์กรได้

นภาพร ศรีประดิษฐกุล (2541 หน้า 25-26) ศึกษาแนวคิดของ Litwin และ Stringer ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. บรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ
  - 1.1 เปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น จริงใจให้การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร
  - 1.2 ให้ความสำคัญเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และมีโครงสร้างองค์การที่บีบบังคับน้อย
  - 1.3 ให้การยอมรับว่าบุคลากรมีสมาชิกของกลุ่ม
2. บรรยากาศมุ่งการให้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ
  - 2.1 มีการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
  - 2.2 บุคลากรยอมรับความผิดชอบในตำแหน่งอำนาจหน้าที่สถาบันอยู่ในระดับสูง
  - 2.3 การกระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ในการแก้ไขปัญหาข้อบังคับบัญชา
3. บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ
  - 3.1 เน้นความรับผิดชอบส่วนตัว
  - 3.2 มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยง และมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ
  - 3.3 ให้การยอมรับและรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
  - 3.4 สร้างความประทับใจที่บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จ

ของทีม

#### ความสำคัญของบรรยากาศในองค์การ

บรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำและขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อ

ลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรม ต่อทัศนคติของ  
ผู้ปฏิบัติงาน

ในด้านความสำคัญของบรรยากาศในองค์กรนั้น มีผู้ที่ได้ศึกษาถึงความสำคัญใน  
องค์กรไว้หลายท่าน

Brown & Moberg (1980 p. 367) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมในองค์กรมีอิทธิพลต่อสมาชิกใน  
องค์กรเพราะจะช่วยวางรูปแบบความหวังของสมาชิกในองค์กร ต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของ  
องค์กรที่จะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และความพึงพอใจ ที่จะอยู่ในองค์กร

Moorhead & Griffin (1998 p. 516) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นเครื่องมือสำหรับฝ่าย  
บริหารขององค์กรที่จะทำให้ทราบถึงทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับองค์กร เพื่อนำมาปรับใช้ใน  
การวางแผนการบริหารจัดการในองค์กรสมัยใหม่ สำหรับรองรับกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะ  
เกิดขึ้นจากภายนอก นอกจากนี้บรรยากาศขององค์กรยังส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของพนักงานใน  
องค์กร

สมยศ นาวิการ (2550 หน้า 32) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญมากเพราะจะทำให้  
เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรและเป็นสื่อกลางระหว่างปัจจัยด้านระบบขององค์กรกับ  
ปัจจัยทางด้านประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ ผลผลิต ความพอใจ การขาดงาน และการเข้าออก  
จากงาน

จากคำอธิบายข้างต้น สรุปความสำคัญของบรรยากาศขององค์กรได้ว่า บรรยากาศขององค์กร  
เป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร มีความสำคัญต่อพฤติกรรมในการทำงาน เมื่อ  
ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพึงพอใจในบรรยากาศทำงาน ย่อมส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และแรงจูงใจ  
ซึ่งจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำพาให้องค์กรก้าวหน้าต่อไปได้

#### **องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กร**

องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กร จะเป็นตัวบ่งชี้บอกลักษณะขององค์กร นักวิชาการ  
หลายท่าน ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กร ไว้ดังนี้

จุฬารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541 หน้า 18) ได้แบ่งองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของบรรยากาศ  
องค์กรเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. โครงสร้างการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเป้าหมายและนโยบาย  
ขององค์กร ลักษณะของการแบ่งสายการบังคับบัญชา กฎระเบียบต่าง ๆ ความซับซ้อนของระบบ  
การทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งรูปแบบของการ  
ติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2. ลักษณะของงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยากง่าย และความท้าทายของงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ตลอดจนคุณค่าของงาน

3. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อลักษณะการบริหาร และการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนไว้วางใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง รวมทั้งการให้รางวัล และการลงโทษของผู้บังคับบัญชา

4. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน ความอบอุ่น เป็นมิตร ความสามัคคี และการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

5. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับ การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจัดหาบ้านพัก รถรับส่ง รวมทั้งสิทธิในการลาประเภทต่าง ๆ

นงศ์เยาว์ แก้วมรกต (2542 หน้า 15) แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 ด้านคือ

1. โครงสร้างขององค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อลักษณะโครงสร้างองค์การ เช่น การแบ่งหน่วยงาน ความชัดเจนในการแบ่งสายการบังคับบัญชา เป้าหมายขององค์การ ความซับซ้อนของระบบงาน กฎระเบียบต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งรูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อปรัชญา และแนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมดขององค์การ ทั้งในด้านการสรรหา การรักษา และการพัฒนาพนักงาน

3. ลักษณะของงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยากง่ายและความท้าทายของงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ตลอดจนคุณค่าของงาน

4. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อลักษณะการบริหาร และการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนไว้วางใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการให้รางวัลและการลงโทษของผู้บังคับบัญชา

5. สัมพันธภาพในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน ความอบอุ่นเป็นมิตร ความสามัคคี และการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

6. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเงินเดือน หรือ ผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับจากองค์กร

ถัดมา สัจพັນ โรจน์ (2545 หน้า 20-21) ศึกษาแนวคิดของ Cambell & Beaty ได้เสนอมิติของ บรรยากาศในองค์กรไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง ความมากน้อยของวิธีการ (methods) ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและการลงโทษ (reward-punishment relationship) หมายถึง ความมากน้อยในการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่ง ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและความดีความชอบ แทนที่จะพิจารณาจากความอาวุโส หรือ ความชอบพออื่น ๆ

3. การรวมอำนาจการตัดสินใจ (decision centralization) หมายถึง ความมากน้อยของการสงวนอำนาจการตัดสินใจไว้กับผู้บริหารระดับสูง

4. การเน้นการบรรลุเป้าหมาย (achievement emphasis) หมายถึง ความปรารถนาของคนในองค์กรที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. การให้ความสำคัญของการอบรมพัฒนา (training and development emphasis) หมายถึง ความมากน้อยของการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม

6. ความมั่นคงและการเสี่ยง (security and risk) หมายถึง ความมากน้อยของการที่บุคลากรในองค์กรพยายามหาหนทางในการปฏิบัติให้มีความมั่งคั่ง แทนที่จะปฏิบัติงานด้วยความไม่มั่นใจงาน

7. การเปิดเผยและการป้องกันตนเอง (openness and defensiveness) หมายถึง ความมากน้อยของการที่บุคลากรในองค์กรพยายามปกปิดความผิด แทนที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผย และการร่วมมือร่วมใจกัน

8. สถานภาพและขวัญ (status and morale) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นองค์กรที่ดีและเหมาะสมที่เขาจะทำงานด้วย

9. การยอมรับและการส่งกลับข้อมูล (recognition and feedback) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาคิดอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของเรา และการได้รับการสนับสนุนหรือ คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

10. ความสามารถและความคล่องตัวขององค์กร (general organizational competence and flexibility) หมายถึง ความมากน้อยของการที่องค์กรรับรู้เป้าหมายขององค์กรคืออะไร และการทำตามเป้าหมายอย่างมีความคล่องตัว รวมถึงการคาดคะเนปัญหา พัฒนาทักษะและวิธีการใหม่ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบก่อนที่จะกลายเป็นวิกฤตการณ์

Milton (1981 p. 465) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การเป็น 11 มิติ ดังนี้

1. ความเป็นอิสระ (autonomy) คือ ระดับของความเป็นอิสระในการสนใจปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ความขัดแย้งกับความร่วมมือ (conflict versus cooperation) คือ ระดับของการแข่งขันกันในแต่ละส่วนของการทำงาน หรือการทำงานร่วมกันในร่วมกันในงานเดียวกัน และแข่งขันกันในเรื่องทรัพยากรที่มีอยู่น้อย

3. ความสัมพันธ์ทางสังคม (social relations) คือ ระดับขององค์การที่มีบรรยากาศทางสังคมที่เป็นมิตรและอบอุ่น

4. โครงสร้าง (structure) คือ ระดับขององค์การที่มีความเฉพาะในวิธีการและการดำเนินงานที่ใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน ซึ่งระบุไว้ชัดเจน มีการแจ้งให้ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร

5. ระดับของรางวัล (level of rewards) คือระดับที่จะได้รับรางวัลที่เหมาะสม ครอบคลุมถึงเงินเดือน ผลประโยชน์ และสัญลักษณ์ทางสถานภาพในองค์การ

6. การปฏิบัติงานกับการให้รางวัล (performance-reward dependency) คือ ขอบเขตของระบบรางวัล เช่น เงินเดือน การเลื่อนขั้น ผลประโยชน์อื่น ๆ เป็นต้น ที่มีความยุติธรรมและเหมาะสม ระบบของรางวัลมีพื้นฐานที่คุ้มค่าสมกับความสามารถและการปฏิบัติที่ผ่านมามากกว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้น

7. แรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ (motivation to achieve) คือระดับของความพยายามขององค์การ ความต้องการที่จะเป็นหนึ่ง ทำให้เกิดแรงจูงใจเพื่อจะได้รับผลประโยชน์ที่ดี ความก้าวหน้าและความพอใจ

8. การแบ่งสถานภาพ (status polarization) คือ ระดับที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนทางกายภาพ เช่น สถานที่จอดรถส่วนตัว และสำนักงาน เป็นต้น ที่ดีเหมือนกับความแตกต่างทางจิตใจ เช่น สัมพันธภาพทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ การปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับต่ำกว่า



9. ความยืดหยุ่นและนวัตกรรม (flexibility and innovation) คือ ความสมัครใจที่จะพยายามหาวิธีการใหม่ และทดลองที่จะเปลี่ยนแปลงโดยไม่จำเป็นต้องเกิดจากสถานการณ์ที่เป็นช่วงวิกฤติเท่านั้น แต่จะพัฒนาสถานการณ์ หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั่วไปจนทำให้เกิดความพอใจในงาน

10. การรวมอำนาจการตัดสินใจ (decision centralization) คือ ขอบเขตที่องค์การมีตัวแทนรับผิดชอบในการตัดสินใจ

11. การสนับสนุน (supportiveness) คือ ระดับขององค์การที่ให้ความสนใจและสมัครใจที่จะสนับสนุนทั้งเรื่องงานและเรื่องที่ไม่สัมพันธ์กับงาน เช่น ความสนใจในเรื่องของสวัสดิการของพนักงาน

Kelly (1980 p. 486) ได้แบ่งองค์ประกอบขององค์การไว้ 6 ด้าน ได้แก่

1. โครงสร้าง หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความชัดเจนของการแบ่งงานขึ้นตอนการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ และข้อบังคับ

2. ความเป็นอิสระ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความมีอิสระในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น โดยไม่มีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานในทางลบ

3. รางวัลตอบแทน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการได้รางวัลสำหรับงานของตนที่ได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ มีความยุติธรรมของนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

4. ความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับมิตรภาพที่ดีภายในองค์การ การได้รับการยอมรับและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน

5. การยอมรับความขัดแย้ง หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการที่หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป มีการตกลงแก้ไขเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น

6. การเปลี่ยนแปลงในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายหลังการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับองค์การ ตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์การ เพื่อรองรับวิทยาการจัดการสมัยใหม่

สมยศ นาวิการ (2550 หน้า 75-77) อ้างถึง Forehand ได้ชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศขององค์การประกอบด้วย กลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนภายในองค์การนั้น คุณลักษณะดังกล่าวมี 5 ด้าน คือ

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์กร โดยทั่วไปมักจะคิดกันว่า องค์กรขนาดใหญ่มีความมั่นคงและความเป็นทางการ ถึงแม้ว่าขนาดขององค์กร โดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ แต่ก็พบว่าระดับของบุคคลภายในองค์กรมีความสำคัญในแง่จิตวิทยา ระดับของบุคลากรคนใดคนหนึ่งตามสายบังคับบัญชาภายในองค์กรจะมีผลกระทบต่อบุคคลมากกว่า ไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ภายในองค์กรจะมีผลกระทบต่อบุคคลมากมาย ไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ภายในองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็กก็ตาม โครงสร้างขององค์กรจะมีความสำคัญเหมือนกัน และเกี่ยวข้องกับขนาดด้วย องค์กรที่มีขนาดใหญ่ ระยะทางระหว่างผู้บริหารสูงสุด และบุคลากรระดับล่างจะห่างไกลกันมากขึ้น ระยะทางก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยาในลักษณะที่ว่าบุคลากรที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจ อาจจะไม่มีความเข้าใจตัวเองว่ามีความสำคัญน้อย และระยะทางก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการ หรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมากเพราะว่าเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นทางสังคมจะกระทำไต่ยาก

2. แบบของความเป็นผู้นำ แบบของภาวะผู้นำมีหลายแบบที่ใช้กันตามองค์กรธุรกิจและหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงาน และการตอบสนองความพอใจของบุคลากร

3. ความสำคัญของระบบ ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น องค์กรจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อน หมายถึง จำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างกัน ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ แบบของการเกี่ยวข้องระหว่างกันจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย และวิทยาการ เป็นต้น

4. เป้าหมาย องค์กรย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมา สำหรับองค์กร ความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากการแยกประเภทขององค์กรอย่างหนึ่ง เช่น องค์กรธุรกิจ องค์กรที่ให้บริการสาธารณะ เป็นต้น แม้กระทั่งในระหว่างองค์กรธุรกิจด้วยกัน เป้าหมายกำไร ซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจ ความแตกต่างก็จะมิอยู่ในรูปของการให้น้ำหนักเพื่อเปรียบเทียบเป้าหมายอื่น ๆ เช่น การป้องกันอากาศเสีย ความสัมพันธ์ที่มีกับสภาพแรงงานและการให้ความสนับสนุนสถาบันการศึกษา

5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ เพราะว่าสายใยของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพ การจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบน มาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอนภายในองค์กรนั้น จะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการบริหาร โดยส่วนรวมภายในองค์กร

Steers (1983 pp. 365-366) ได้อธิบายถึงบรรยากาศองค์การ โดยได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 9 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่ถูกใช้เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ วิธีการเหล่านี้ถูกกำหนดโดยองค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและลงโทษ (reward punishment relationship) หมายถึง การให้รางวัลเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถและระบบคุณธรรม มากกว่าที่จะพิจารณาถึงระบบอาวุโส หรือระบบอุปถัมภ์

3. การรวมศูนย์ในการตัดสินใจ (decision centralization) หมายถึง การตัดสินใจที่สำคัญจะถูกรวมศูนย์อยู่กับนักบริหารระดับสูง

4. การเน้นถึงความสำเร็จ (achievement emphasis) หมายถึง ความปรารถนาของบุคลากรในองค์การที่จะทำงานที่ดี และช่วยเหลือองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์

5. การเน้นฝึกอบรมและพัฒนา (training and development emphasis) หมายถึง ระดับที่องค์การพยายามจะสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ โดยให้การฝึกอบรมและการพัฒนาประสบการณ์แก่สมาชิกขององค์การ

6. ความมั่นคงและความเสี่ยง (security versus risk) หมายถึง ระดับของแรงกดดันต่าง ๆ ภายในองค์การที่สร้างความรู้สึกไม่มั่นคงแก่สมาชิกขององค์การ

7. การเปิดเผยและการพยายามปกป้องตนเอง (openness versus defensiveness) หมายถึง ระดับที่บุคลากรในองค์การพยายามที่จะปิดบังความผิดพลาดของตนเอง โดยที่ไม่ยอมเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา

8. สถานภาพและขวัญ (status and morale) หมายถึง ความรู้สึกทั่ว ๆ ไปของบุคคลที่มีต่อองค์การ ว่าเป็นสถานที่เหมาะสมแก่การทำงาน

9. ความยืดหยุ่นและความสามารถขององค์การ (general organization competence and flexibility) หมายถึง ระดับที่องค์การรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์การคืออะไร และกำลังทำอะไร องค์การมีความสามารถและยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรู้ว่าปัญหาอะไรจะเกิดขึ้น และควรจะตอบสนองต่อปัญหาอย่างไร

Dubin (1994 p. 411) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ เป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ความเป็นอิสระของบุคคล (individual autonomy) หมายถึง ระดับของพนักงานที่มีอิสระในการจัดการด้วยตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจ

2. ตำแหน่งตามโครงสร้าง (position structure) หมายถึง ระดับของการวางเป้าหมายวิธีการ และงานจะเป็นตัวกำหนดในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน

3. เน้นรางวัล (reward orientation) หมายถึง ระดับของการให้รางวัล ผลตอบแทนและส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จโดยหัวหน้างาน องค์กรจะส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มผลผลิตและจ่ายค่าตอบแทนตามที่พวกเขาทำได้

4. ความเห็นใจ ความอบอุ่น และการสนับสนุน (consideration, warmth and support) หมายถึง ระดับของความต้องการการสนับสนุน และการให้กำลังใจจากสมาชิก หัวหน้างานในองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน

5. ความก้าวหน้าและการพัฒนา (progressiveness and development) หมายถึง ระดับของเงื่อนไขในองค์กร จะรวมถึงการจัดการส่งเสริมพนักงานให้มีการพัฒนาความรู้และทักษะ สนับสนุนให้เจริญเติบโต นำความคิดและวิธีการใหม่ๆมาประยุกต์

6. ความเสี่ยง (risk taking) หมายถึง ระดับที่พนักงานรับรู้ว่าคุณมีอิสระที่จะได้รับประสบการณ์และนวัตกรรมใหม่ๆ ถึงแม้จะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยไม่ต้องกังวลกับค่าตอบแทนและการลงโทษที่เกิดขึ้นในองค์กร

7. การควบคุม (control) หมายถึง ระดับของการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ที่เป็นทางการ องค์กรจะยึดกฎเกณฑ์สูง มีระบบการควบคุมต่างกับองค์กรที่มีการควบคุมต่ำให้พนักงานควบคุมตนเอง

#### **ลักษณะของบรรยากาศองค์กร**

จากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร ทำให้เกิดลักษณะของบรรยากาศองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งนักวิชาการได้แบ่งลักษณะบรรยากาศขององค์กรไว้ในหลายลักษณะดังนี้

Litwin & Stringer (1968 p.189) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศองค์กรออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จ (achievement climate) เป็นลักษณะบรรยากาศที่เน้นความรับผิดชอบส่วนบุคคล ให้การยอมรับ และมีรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี

2. บรรยากาศที่เน้นความสัมพันธ์ (affiliative-oriented climate) คือเปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่ม และมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นจริงใจ ให้การสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคล ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน และมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่เข้มงวด หรือบีบบังคับเกินไปและให้การยอมรับว่าบุคคลเป็นสมาชิกของกลุ่มงาน

3. บรรยากาศที่เน้นอำนาจ (power-oriented climate) คือมีการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปแบบของกฎระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน บุคคลยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่งอำนาจหน้าที่ สถานะในระดับสูง กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง

Litwin & Stringer (1968 pp. 198-199) ได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้วัดในบรรยากาศองค์การขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ revised of improved climate questionnaire (form b) ซึ่งได้กำหนดบรรยากาศองค์การไว้ 9 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ (structure) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับข้อบังคับในกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ กระบวนการดำเนินการที่มีอยู่ มุ่งเน้นที่การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และตรวจสอบอย่างละเอียด หรือมีลักษณะยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานว่าเป็นนายของตัวเอง ไม่ต้องมีการตรวจสอบการตัดสินใจซ้ำ

3. การให้รางวัล (reward) หมายถึง ความรู้สึกเกี่ยวกับการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่รับรู้ถึงความยุติธรรมของนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่ง

4. ความเสี่ยง (risk) หมายถึง ความรู้สึกถึงความเสี่ยงและความท้าทายในงานและในองค์การ

5. ความอบอุ่น (warmth) หมายถึง ความรู้สึกถึงมิตรภาพที่ดีงามในกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน เน้นที่ความสัมพันธ์อันดีในหมู่พนักงานด้วย

6. การสนับสนุน (support) หมายถึง การรับรู้ถึงความช่วยเหลือของหัวหน้างานและพนักงานคนอื่น ๆ ในกลุ่มเน้นความร่วมมือสนับสนุนจากหัวหน้างานและลูกน้อง

7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (performance standards) หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญของมาตรฐานการปฏิบัติงานและเป้าหมายที่ชัดเจน

8. ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การ (organizational identify) หมายถึง ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหน่วยงาน และเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งของทีมที่ทำงาน ถือเป็นความภาคภูมิใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การ

9. ความขัดแย้ง (conflict) หมายถึง ความรู้สึกของหัวหน้างานและพนักงานคนอื่น ๆ ที่ต้องการฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เน้นการนำปัญหาามาเปิดเผยมากกว่าการไม่สนใจปัญหาหรือเพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นคุณลักษณะที่เฉพาะของแต่ละองค์การที่บุคคลในองค์การรับรู้หรือมีความรู้สึกโดยตรงและทางอ้อมและเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2549 หน้า 245-246) กล่าวถึง บรรยากาศองค์การเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์การ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างการทำงาน (task structure) หมายถึง เป้าหมาย นโยบาย วิธีการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบได้ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างชัดเจน

2. การรวมอำนาจ (centralization of authority) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่อำนาจการตัดสินใจถูกรวบอำนาจหรือควบคุมโดยฝ่ายบริหาร

3. ความเป็นอิสระในการทำงาน (autonomy) หมายถึง ระดับความเป็นอิสระในการทำงาน หรือมีการตัดสินใจ

4. รางวัลและผลตอบแทน (rewards systhority) หมายถึง ระบบและขั้นตอนเกี่ยวกับการให้รางวัลในการตอบแทน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือน

5. การรับรู้ในผลงาน (recognition) หมายถึง ระดับการรับรู้และยกย่องผลงานของเจ้าหน้าที่

6. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (warmth and support) หมายถึง การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และและระดับเพื่อนร่วมกันด้วยกัน

7. ความยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ (tolerance of conflict) หมายถึง การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการยอมรับให้มีความคิดเห็นขัดแย้งขึ้นเกิดขึ้นในองค์การ โดยไม่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานและเงินเดือน

8. การสนับสนุนให้มีโอกาสการอบรมและพัฒนา (training and development) หมายถึง การได้รับการสนับสนุนให้มีบุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม

จากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ทำให้เกิดลักษณะขององค์การ เช่น

1. บรรยากาศที่ไม่เป็นสุข (defensive climate) ประกอบด้วย มีการวิพากษ์ ฐู้ วิพากษ์ ตำนินิเตียน สั่งสอน และตัดสินใจผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งไม่ยอมรับฟังคำอธิบายจากผู้ใต้บังคับบัญชา การบังคับควบคุม สั่งงานในลักษณะเผด็จการ ถืออำนาจบาตรใหญ่ของตนและพยายามจะเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการของตน การบิดเบือนหรือไม่จริงจัง ผู้บริหารหลอกใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของตน ไม่ปฏิบัติตามที่พูด หรือไม่ก็บิดเบือน

หรือตีความหมายอย่างผิด ๆ ความเฉยเมย ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจ เฉยเมยต่อทุกของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัว หรือมีความขัดแย้งใด ๆ ก็ไม่ใช่ใจที่จะช่วยเหลือ การมีอำนาจเหนือกว่า ผู้บังคับบัญชาที่คอยควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ติดตามการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าบกร่องอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชาบางท่านเป็นคนหัวเก่า ยึดมั่นในกฎระเบียบและไม่เต็มใจที่จะยอมรับความผิดใดๆ องค์กรที่มีบรรยากาศไม่เป็นสุข พนักงานจะมีลักษณะตัวใครตัวมัน ชอบแก้ตัว และมีขวัญและกำลังใจต่ำ

2. บรรยากาศที่มีการสนับสนุน (supportive climate) หรือบรรยากาศที่มีความสุข ปรกอบ ความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทดลองทำอะไรใหม่ ๆ และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเข้าใจและรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งยอมรับความรู้สึกและค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเปิดเผยจริงใจ มีความเปิดเผยจริงใจ การสื่อความหมายมีลักษณะจริงใจปราศจากแรงจูงใจอื่น ๆ ที่ซ่อนเร้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างอิสระ เน้นที่การแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหานั้นร่วมกัน และไม่บังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย การสื่อความหมายชัดเจน อธิบายสถานการณ์อย่างเป็นธรรม

องค์กรจะต้องกำหนดบทบาทและหน้าที่ให้มีความชัดเจน มีการกระจายงาน การพิจารณาจัดคนให้เหมาะสมตามความรู้ ความสามารถและปริมาณงานควรมีระบบกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานภายในหน่วยงานเพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย จ้าจ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความไว้วางใจในการทำงาน สร้างระบบให้ผู้ปฏิบัติงานได้ควบคุมตนเอง โดยให้จัดทำรายงานการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส และควรให้ผู้บริหารระดับต้นมีส่วนร่วมในการพิจารณาเพราะเป็นผู้ใกล้ชิดและเป็นผู้มอบหมายงานจะทราบภาระงานของบุคลากรแต่ละคน นอกจากนี้ควรมีรางวัลสำหรับผู้มีผลงานดีเด่น โดยเฉพาะในการพิจารณาความดีความชอบผู้บังคับบัญชาควรแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อจะได้ทราบจุดอ่อนที่จะต้องพัฒนาแก้ไข ควรให้มีการประชุมสัมมนา จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ภายในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความใกล้ชิดในระหว่างเพื่อนร่วมงาน และให้คิดว่าการขัดแย้งเป็นเรื่องของธรรมชาติที่บุคลากรย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เมื่อมีการขัดแย้งผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจและร่วมแก้ไขเพื่อยุติข้อขัดแย้งภายในหน่วยงาน โดยเร็ว โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและยุติข้อขัดแย้งโดยใช้หลักเหตุผล สุดท้ายผู้บังคับบัญชาควรจะสนับสนุนให้บุคลากรได้อบรมอย่างต่อเนื่องตามภาระงานและคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์กรได้รับ

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจ (satisfaction) เป็นทัศนคติที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่เราจะทราบว่า บุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่ สามารถสังเกตโดยการแสดงออกที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะวัดความพึงพอใจโดยตรง แต่สามารถวัดได้โดยทางอ้อม โดยการวัดความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้น และการแสดงความคิดเห็นจะต้องตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงจึงสามารถวัดความพึงพอใจนั้นได้

### ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

ราชบัณฑิตยสถาน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2554 หน้า 775) ให้ความหมายของความพึงพอใจ หมายถึง พอใจ ชอบใจ พฤติกรรม เกี่ยวกับความพึงพอใจของมนุษย์ คือความพยายามที่จะขจัดความตึงเครียดหรือความกระวนกระวาย หรือภาวะไม่ได้คุณภาพในร่างกาย ซึ่งเมื่อมนุษย์สามารถขจัดสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว มนุษย์ย่อมได้รับความพึงพอใจในสิ่งที่ตนต้องการ

เสนาะ ดิเียว (2556 หน้า 228) ให้ความหมายของ ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นของผู้ที่ปฏิบัติงานในทางบวก หรือทางลบต่องาน ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน คือลักษณะงานที่ทำ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 หน้า 126) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. การรับรู้ในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น การเพิ่มผลผลิตสูงขึ้น เกิดความเต็มใจที่จะนำความรู้ความสามารถของตนเองที่มีอยู่มาสร้างประโยชน์ให้กับองค์การ ทำให้องค์การมีความเจริญและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



### องค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน

บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น จะมีองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหลายประการ ซึ่งองค์ประกอบนั้นต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ และในแต่ละบุคคลอาจจะมีองค์ประกอบของความพึงพอใจที่ไม่เหมือนกัน (Gilmer, 1971 pp. 280-283) ได้สรุปองค์ประกอบความพึงพอใจไว้ 10 ประการ คือ

1. ลักษณะของงานที่ทำ (intrinsic aspects of the Job) องค์ประกอบนี้สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานตามที่เขานักก็จะเกิดความพอใจ

2. การนิเทศงาน (supervision) มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ และการนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงานและลาออกจากงานได้ ในเรื่องนี้เขาพบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าผู้ชาย

3. ความมั่นคงในงาน (security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก และในคนที่มีความรู้สูงจะมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น

4. เพื่อนร่วมงานและการดำเนินงานภายใน (company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงและการดำเนินงานภายในของสถาบัน พบว่า ผู้ที่มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย

5. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงการทำงาน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงาน และในระหว่างผู้หญิงด้วยกัน โดยเฉพาะผู้ที่แต่งงานแล้ว จะเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

6. ค่าจ้าง (wages) มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ ผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง และผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงงานจะเห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานหรือหน่วยงานรัฐบาล

7. ความก้าวหน้าในการทำงาน (advancement) เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

8. ลักษณะทางสังคม (social aspect of the Job) เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หรือการให้สังคมยอมรับตน ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจและความไม่พอใจได้ ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับอายุและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์ประกอบนี้สำคัญกว่าผู้ชาย

9. การติดต่อสื่อสาร (communication) ได้แก่ การรับ - ส่ง ข้อสนเทศ คำสั่ง การทำรายงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง

10. ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริหารและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุดพักผ่อนต่าง ๆ เป็นต้น

Locke (1976 อ้างถึงใน รัชบุ เรื่องโอชา, 2554, หน้า 36 - 37) ได้สรุปองค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. งาน (work) งานจะเป็นองค์ประกอบอันแรกที่จะทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจ หมายถึงว่า คนนั้นชอบงานนั้นหรือไม่ ถ้าชอบและมีความสนใจอยู่ด้วยก็จะมี ความพึงพอใจในงานสูงเป็นทุนอยู่แล้ว นอกจากนั้นลักษณะงานก็มีหลายอย่างที่ท้าทาย ถ้าเกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ นอกจากนี้งานก็ต้องมีระดับความยากง่ายเหมาะสมกับคนทำด้วย ไม่ใช่ยากเกินไปหรือง่ายเกินไป จำนวนงานหรือปริมาณก็จะพอดีกับความสามารถและเวลาของบุคคล ไม่ใช่ปริมาณมากเกินไปและให้ทำในเวลาที่ย่ำกัด งานนั้นส่งเสริมให้ผู้นั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จ ผู้ทำงานสามารถควบคุมกระบวนการทำงานและสถิติการทำงานของตนเองและพัฒนาได้

2. ค่าจ้าง (pay) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่ง เพราะค่าจ้างอาจเป็นเงินหรือเป็นอย่างอื่น ที่ลูกจ้างจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบำบัดความต้องการของตนได้ อัตราค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสมก็จะทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจ นอกจากนี้ การจ่ายค่าแรงงานต้องยุติธรรมและเท่าเทียมกันในบรรดาคนงาน หรือลูกจ้างประเภทเดียวกันที่มีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน วิธีการจ่ายค่าแรงก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่มีส่วนทำให้ลูกจ้างหรือคนทำงานพอใจหรือไม่พอใจ เช่น การจ่ายเงินเป็นรายเดือน จ่ายรายปักษ์ รายวัน หรือจ่ายเหมาเป็นราย ๆ หรือจ่ายจากจำนวนผลิต เป็นต้น

3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง (promotion) องค์ประกอบอีกประการคือโอกาสที่ลูกจ้างหรือผู้ทำงานจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป เพราะในการทำงานทุกคนก็ตั้งความคาดหวังว่า จะต้องได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นจะต้องมีเกณฑ์การพิจารณาที่ยุติธรรมและเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้

4. การยอมรับ (recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้บุคคลที่ทำงานเกิดความพึงพอใจ เช่น เมื่อบุคคลทำอะไรสำเร็จก็ควรจะได้รับคำชมเชยและประกาศเกียรติคุณสรรเสริญบ้าง ควรให้เครดิตกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรจะให้การสนับสนุนแก่บุคคลที่ได้แสดงความสามารถ และทำให้งานสำเร็จลงด้วยดี

5. ผลประโยชน์ (benefit) ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงานหรือคาดหวังว่าจะได้รับ จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน การได้บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล การหยุดพักผ่อนประจำปี โบนัสประจำปี เป็นต้น

6. สภาพการทำงาน (work condition) สภาพการทำงานรวมถึงสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะทางกายภาพ (physical environment) ซึ่งรวมถึงอุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น แสง เสียง ตลอดจนการจัดสภาพในห้องพัก เป็นต้น นอกจากนี้แล้วระยะเวลาการทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงาน ก็เป็นองค์ประกอบของสภาพการทำงานอย่างหนึ่ง

7. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (leader) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาก็เป็นองค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ หัวหน้าแบบต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกัน หัวหน้ามีทักษะในการบริหารงานมากน้อยแค่ไหน รู้หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้ามีความสามารถที่จะให้คำแนะนำได้มากน้อยเพียงใด

8. เพื่อนร่วมงาน (co-worker) เพื่อนร่วมงานก็เป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่ง ที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ถ้าหากบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานที่ด้อยความสามารถ พึงพาอาศัยอะไรไม่ได้และไม่เป็นมิตร ก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขในการทำงานไปด้วย

9. องค์กรและการจัดการหรือการบริการ (organization and management) นโยบายและการจัดการหรือการบริหารภายในองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง การที่องค์กรวางนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการจ่ายค่าแรง สวัสดิการลูกจ้าง หรือเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ลูกจ้างหรือผู้ที่ทำงานนำมาคิดตัดสินใจและทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานได้

## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

Herzberg et al (1956 อ้างถึงใน ภัทรพร เดชทวีฤทธิ์, 2550 หน้า 18) ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคคล พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานแบ่งเป็น 2 ปัจจัยตามทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-factor Theory) ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) หมายถึง ปัจจัยภายในตัวงาน เกี่ยวกับลักษณะงาน โดยตรง ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับจากบุคคลรอบข้าง เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกค้า

1.3 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

1.4 ความก้าวหน้า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ที่ดีขึ้นในองค์กร

1.5 ลักษณะงาน หมายถึง ตัวงานและหน้าที่ตามตำแหน่งงานของตน

1.6 โอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถและเติบโตในงาน

2. ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยภายนอกตัวงาน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง การเพิ่มเงินเดือนหรือค่าจ้าง

2.2 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงในการจ้างงานในอนาคต รวมทั้งความมั่นคงขององค์กร

2.3 สภาพแวดล้อมในงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

2.4 สถานภาพในงาน หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นสิทธิตามตำแหน่ง เช่น มีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

2.5 นโยบายการบริหารงานองค์กร หมายถึง นโยบายและลักษณะการบริหารงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคคลในองค์กร

2.6 การควบคุมบังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ความสามารถและความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้อำนาจการตัดสินใจและสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

## 2.8 ปัจจัยจากชีวิตส่วนตัว เช่น ปัญหาครอบครัว ความต้องการเงินเดือน เป็นต้น

สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, หน้า 238 – 239) นักจิตวิทยาได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ มาสโลว์ได้จัดประเภทความต้องการไว้ 5 ระดับ จากระดับต่ำไประดับสูง ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน เพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เป็นความต้องการในระดับที่สูงกว่าความต้องการเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการความมั่นคงในการทำงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความต้องการความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม (social needs) หรือความต้องการความรักและการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (love and belongingness need) เป็นความรักในแง่ของการให้และได้รับความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งและเป็นที่ยอมรับของสังคม สิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้แก่ ส.ค.ส. เครื่องแบบ ดอกกุหลาบ เป็นต้น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงได้รับการยกย่อง (esteem needs) เป็นความต้องการยกย่องส่วนตัว (self-esteem) การได้รับความนับถือ (recognition) และมีสถานะทางสังคม เช่น ความสำเร็จ ความรู้ ศักดิ์ศรี ความสามารถ สถานะที่ดีในสังคม และมีชื่อเสียงในสังคม เป็นต้น สิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้แก่ บ้านที่หรูหรา รถยนต์ราคาแพง แหวนเพชร เฟอร์นิเจอร์ราคาแพง เป็นต้น

5. ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (self – actualization needs) คือ ความต้องการระดับสูงสุด บุคคล ถ้าบุคคลใดสามารถบรรลุความต้องการในขั้นนี้ จะได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษ เช่น ความต้องการที่เกิดจากความสามารรถในการทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการตน เป็นต้น สิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้แก่ ลีोटเตอร์ สัตยกรรมตกแต่ง เครื่องสำอาง เป็นต้น

เสนาะ ดิยาว (2556, หน้า 213) กล่าวถึง ทฤษฎีอีอาร์จีของ Alderfer ได้พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ โดยแบ่งความต้องการของคนออกมาเป็น 3 ลักษณะเท่านั้น คือ

1. ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ (existence needs) เป็นความต้องการมีความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งทางร่างกายและทางวัตถุ เป็นการรวมเอาความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัยอยู่ด้วยกันเมื่อเทียบกับทฤษฎีของมาสโลว์

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (related needs) เป็นความต้องการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี ความต้องการนี้เหมือนความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์

3. ความต้องการความเจริญเติบโต (growth needs) เป็นความต้องการเติบโตและการพัฒนาทางจิตใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นลักษณะอย่างเดียวกับความต้องการมีความสำคัญและความต้องการให้ความคิดของตนเองเป็นจริง อันเป็นความต้องการขั้นที่สี่และขั้นที่ห้าตามทฤษฎีของมาสโลว์

ตามทฤษฎีอีอาร์จี ระบุว่า ความต้องการอันใดอันหนึ่งหรือทั้งสาม สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในเวลาใดก็ได้ ความต้องการทั้งสามจะเกิดขึ้นกลับไปกลับมาทำให้เกิดความยุ่งยาก frustration – regression principle ซึ่งหมายความว่า การที่ความต้องการขั้นที่สูงขึ้นไม่ได้รับการตอบสนองอาจเป็นสาเหตุให้ความต้องการขั้นต้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน

จากทฤษฎีการจัดลำดับความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีอีอาร์จี สรุปได้ว่า มนุษย์มีความต้องการที่แตกต่างกัน และเป็นความต้องการที่ไม่สิ้นสุด ประกอบด้วยความต้องการทางกายและความต้องการทางจิตใจ ความรู้สึกปลอดภัย อบอุ่น ความต้องการความรักและการยอมรับทางสังคม โดยทั้งสองทฤษฎี มีแนวคิดรากฐานเดียวกัน คือมนุษย์มีความต้องการ และความต้องการพื้นฐานประการหนึ่งคือ ความต้องการที่อยู่อาศัย ซึ่งเป็นความจำเป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิตของพนักงาน หากพนักงานได้รับการตอบสนองเพียงพอแล้ว ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ประวัติความเป็นมา บริษัท เอนโกไทย จำกัด ฝ่ายผลิตล้อรถยนต์

### ประวัติความเป็นมา

สถานที่ตั้งบริษัท เอนโกไทย จำกัด สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่เลขที่ 444 หมู่ 17 นิคมอุตสาหกรรมบางพลี ซอย 6 ถนนเทพารักษ์ ตำบลบางเสาธง อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ 10504 (บริษัท เอนโกไทย จำกัด, 2558, ออนไลน์)

### ประวัติการก่อตั้ง

มิถุนายน	2530	เริ่มก่อสร้าง โรงงานผลิตที่ 1 โดยได้รับการสนับสนุนจากบริษัท เอนโก ญี่ปุ่น และ BOI
พฤษภาคม	2531	เริ่มดำเนินการผลิต โดยตั้งเป้าหมายการผลิต 80,000 ล้อต่อปี
กันยายน	2534	เปิดโรงงานผลิตที่ 2 ดำเนินการผลิตเสื้อสูบล้อจักรยานยนต์ และ เปิดโรงงานผลิตที่ 4 เพื่อผลิตแม่พิมพ์ใช้เองรวมถึงกระบวนการ

		Recycle เศษอลูมิเนียม
กุมภาพันธ์	2535	เปิดโรงงานผลิตที่ 3 ดำเนินการผลิตล้ออลูมิเนียมรถยนต์และรถจักรยานยนต์
กรกฎาคม	2537	นำระบบการผลิตโดยใช้แขนกลอัตโนมัติ (Robot) เข้ามาใช้งาน
สิงหาคม	2537	นำระบบพ่นสีแบบกึ่งอัตโนมัติเข้ามาในสายงานผลิตล้อรถจักรยานยนต์
เมษายน	2538	เริ่มต้นทำกิจกรรม EPS (ENKEI PRODUCTION SYSTEM) เพื่อสร้างพื้นฐานระบบการผลิต
เมษายน	2539	เริ่มผลิตโดยใช้ระบบ MAP ที่โรงงาน MAP-T1 สำหรับงานหล่อรถยนต์
ตุลาคม	2539	ก่อตั้งบริษัท เอนโก ไทย โมลดิ้งส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท เอนโก ไทย จำกัด สำหรับงานผลิตแม่พิมพ์ล้อรถยนต์รุ่นต่างๆ
ตุลาคม	2539	ได้ก่อตั้ง บริษัท โคบายาชิ ออโต้พาร์ท (ประเทศไทย) จำกัด สำหรับงานผลิตตัวล็อกเกียร์ (SHIFT SHAFT) งานกลึงชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์
มีนาคม	2540	เริ่มต้นจัดทำระบบบริหารคุณภาพ QS-9000 เพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานสากล
พฤษภาคม	2540	เริ่มทำการผลิตโดยใช้ระบบ MAP ที่โรงงาน MAP-T2 สำหรับงานผลิตชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ (Swing Arm)
มิถุนายน	2540	เริ่มทำการผลิตโดยใช้ระบบ MAP สำหรับงานหล่อล้อรถยนต์โดยใช้หุ่นยนต์ (Robot)
ธันวาคม	2541	บริษัทได้ผ่านการรับรองระบบคุณภาพ QS-9000 จากสถาบัน TUV RHEINLAND
มีนาคม	2542	เริ่มจัดทำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001
มิถุนายน	2543	บริษัทได้ผ่านการรับรองระบบคุณภาพ QS9000/ISO 9001(ล้ออลูมิเนียมอัลลอยสำหรับรถจักรยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์)
สิงหาคม	2543	บริษัทได้ผ่านการรับรองระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 จากสถาบัน TUV RHEINLAND

มีนาคม	2544	เริ่มจัดทำระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001)
กรกฎาคม	2545	ผ่านการรับรองระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 1800
ธันวาคม	2546	กำหนดที่จะได้รับการรับรองระบบ ISO/TS 16949
กรกฎาคม	2548	เริ่มใช้กระบวนการผลิต Non Chrome paint และติดตั้งระบบ Most Advance Technology
ธันวาคม	2548	ได้รับการรับรองมาตรฐานแรงงานไทย (TLS 8001-2546)

### วัตถุประสงค์ของบริษัท

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เป็นต้นมาการขยายตลาดส่งออกไปยังต่างประเทศ จำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการบริหารงานในระดับสากลในกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ ข้อกำหนดมาตรฐาน QS 9000 เป็นระบบคุณภาพที่ถูกกำหนดขึ้นโดยกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบไปด้วย Ford Motor, Daimler Chrysler Corporation และ General Motors โดยมีผลบังคับใช้กับลูกค้า ผู้ส่งมอบชิ้นส่วนต่าง ๆ ให้กับกลุ่มผู้ประกอบการเหล่านี้

บริษัท เอนโกไทย จำกัด ได้เริ่มนำข้อกำหนดมาตรฐาน QS 9000 และ ISO 9001 มาใช้ตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2540 โดยปรับเปลี่ยนระบบบริหารให้สอดคล้องกันทั้งบริษัทฯ จนได้รับใบรับรองข้อกำหนดมาตรฐาน QS 9000 และ ISO 9001 สำหรับสายการผลิตล้อลูมินัมอัลลอยสำหรับรถยนต์จาก TUV Rheinland แห่งประเทศเยอรมนี ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2541 และสำหรับรถมอเตอร์ไซด์ ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2543

ในการดำเนินการบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนจากคณะผู้บริหาร โดยได้วางวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

- เพื่อการยอมรับและความเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจในระดับประเทศ
- เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- เพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นการป้องกันการเกิดของเสียจากการแปรผันต่างๆอันจะเกิดขึ้นในองค์กร
- เพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อให้เกิดการบริหารองค์กร โดยยึดระบบบริหารคุณภาพเป็นบรรทัดฐานเดียวกัน

ทั้งหมดนี้ทำให้บริษัทฯ สามารถพัฒนาทั้งด้านการบริหารและคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้ามั่นใจว่าได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงสุดภายใต้การควบคุมอย่างเข้มงวดตลอดกระบวนการผลิตอัน ได้แก่



- การตรวจสอบวัตถุดิบ
- การควบคุมกระบวนการผลิตด้วยระบบคอมพิวเตอร์และเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญ
- การตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในแต่ละขั้นตอนการผลิต

### วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของบริษัทบริษัท เอนโกไทย จำกัด ในฐานะผู้ผลิตสื่อและชิ้นส่วนอลูมิเนียมอัลลอยสำหรับรถยนต์และรถจักรยานยนต์แก่อุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องมุ่งมั่นที่จะดำเนินกิจกรรมทุก ๆ ด้าน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความพึงพอใจและความคาดหวังของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ด้วยการดำเนินธุรกิจที่ตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของการเคารพในคุณค่าของคน ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน การเติบโตและดำรงอยู่ด้วยกัน ซึ่งจะสร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรทุกคนในการทำงานที่นี้

ยุทธกรรมของบริษัท คือ การออกแบบ การพัฒนา การทำแม่พิมพ์ การหล่อ การกลึง การพ่นสี และการทดสอบ ลูกค้าของบริษัทคือผู้ที่ซื้อผลิตภัณฑ์และบริการของเรา ผู้ส่งมอบ ผู้รับจ้างช่วง บุคลากร และผู้ที่ติดต่อกับเราระบบการบริหารธุรกิจของเรา ครอบคลุมถึง การจัดองค์กร การกำหนดความรับผิดชอบ นโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

- มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ในการที่จะดำเนินการต่าง ๆ (คุณภาพ ราคา การจัดส่ง การพัฒนา และการจัดการ) ที่จะบรรลุหรือทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า โดยใช้มาตรฐานการจัดการ ISO 9001 QS 9000 (การจัดการด้านคุณภาพ) ISO 14001 (การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม) และ OHSAS 18001 (การจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย)

- ใช้ภาวะผู้นำและข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ เพื่อบรรลุแผนธุรกิจ (รวมทั้งเป้าหมายทางด้านงบประมาณและกำไร) ด้วยการสร้างสรรค์และคงความสมดุลในคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบ ผู้รับจ้างช่วงและหุ้นส่วน ประชาชนและชุมชน

- ใช้แนวคิดทางด้านกระบวนการและระบบกับการดำเนินการ เพื่อป้องกันความบกพร่องของผลิตภัณฑ์และบริการ มลภาวะในสิ่งแวดล้อม และอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัย

- การมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยการเพิ่มขีดความสามารถและความยืดหยุ่นของบุคลากรด้วยการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ในการดำเนินงานทุก ๆ ด้าน (รวมทั้งคุณภาพสิ่งแวดล้อม

สุขภาพ และความปลอดภัย ความสามารถของกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์) ด้วยการตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ผนวกกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเข้มแข็งและการทำงานร่วมกันเป็นทีมของหน่วยงานต่าง ๆ

- ความสัมพันธ์แบบเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันกับผู้ส่งมอบและผู้รับจ้างช่วง เพื่อสนับสนุนนโยบายทางธุรกิจของเรา

คณะผู้บริหารต้องทำให้มั่นใจว่าบริษัท มีทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินการตามนโยบายธุรกิจรวมถึงการสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจ นำไปปฏิบัติและรักษาไว้ให้แก่บุคลากรทุกระดับในบริษัทฯ ด้วย

ประสิทธิผลของการบริหารธุรกิจจะได้รับทบทวนอย่างสม่ำเสมอผ่านทางระบบการตรวจติดตามภายใน และการประชุมทบทวนตัวชี้วัดที่สำคัญต่าง ๆ โดยผู้บริหาร

#### **นโยบายของกลุ่มบริษัทเอนไค**

“Be innovative and continue to change” การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอ การพัฒนาในอนาคตของกลุ่มบริษัทเอนไคคือการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์”

#### **นโยบายของบริษัท เอนไคไทย จำกัด**

“เผชิญอุปสรรคอย่างผู้นำ”

#### **ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลและธุรการ ของบริษัทเอนไค ไทย**

วิสัยทัศน์

“ปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยการเพิ่มขีดความสามารถและความยืดหยุ่นของบุคลากรด้วยการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งค่าเป้าหมายอย่างชัดเจนสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ ยกระดับระบบการจัดการที่จะได้มาตรฐานระดับสากล”

#### **ภารกิจ**

1. การสรรหา รับสมัคร สอบคัดเลือก สัมภาษณ์ ฝึกอบรม จัดการค่าตอบแทนแรงงาน และสวัสดิการ การเลื่อนขั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน และแรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ของบริษัทในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคล

2. ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานตามด้วยคุณลักษณะและโปร่งใส ตามขีดความสามารถของพนักงานเป็นเกณฑ์ พร้อมทั้งติดตามการประเมินนั้น ๆ

3. การวางแผนเกี่ยวกับคนสำหรับการจัดกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรอย่าง

มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

4. รับผิดชอบดูแลพนักงานให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่รับเข้ามาทำงานจนกระทั่งพนักงานออกจากองค์กรไปแล้ว

5. รักษาดูแลเรื่องกฎระเบียบของบริษัทฯ การกำหนดระเบียบวินัยหรือข้อบังคับต่าง ๆ หากเกิดความบกพร่องหรือความไม่เหมาะสมเกิดขึ้น ซึ่งไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ก็ควรจะมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงโดยการปรึกษาหารือกับฝ่ายบริหารงานชั้นสูงขององค์กรต่อไป

6. สร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรหรือผู้บริหารและลูกจ้าง

7. กำหนดอัตราค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ (สวัสดิการต่าง ๆ) ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับค่าใช้จ่ายในการครองชีพของพนักงาน โดยไม่ให้มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน

8. ดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงานในการปฏิบัติงาน สอนให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกต้องและปลอดภัย ตลอดจนเสนอแนะออกแบบเครื่องจักรอุปกรณ์ในการทำงาน ไม่ให้เกิดอันตรายหรือบกร่องจนอาจทำให้เกิดอันตรายขึ้นได้

9. เป็นศูนย์กลางในการติดต่อประสานเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ตรงกัน

10. การให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแก่ฝ่ายต่าง ๆ

**วัตถุประสงค์**

1. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพ เป็นการใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

2. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในการประเมินผลงานอย่างยุติธรรม

3. เพื่อให้การใช้คนมีความเหมาะสมกับกำลังการผลิต

4. เพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และเป็นแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

5. เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

6. เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรหรือผู้บริหารกับลูกจ้าง

7. เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจที่ตรงกันและทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

8. เพื่อให้พนักงานมีความปลอดภัยในการทำงาน

กว่าสองทศวรรษแห่งความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์และมาตรฐานคุณภาพ ตลอดจนคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าทุกท่าน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ขยายประเภทของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่หลากหลาย

มากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการสินค้าชนิดใหม่ ๆ และคุณภาพที่สูงขึ้นของลูกค้า เพื่อนำเสนอทางเลือกที่ดียิ่งขึ้นให้กับลูกค้าทั้งในและนอกประเทศ และยิ่งไปกว่านั้น เอนโก ไทย ยังคงเป็นสมาชิกที่ใส่ใจและรับผิดชอบต่อสังคมไทย เพื่อร่วมนำประเทศไทยและประชาชนชาวไทยสู่การเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างยั่งยืน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มัทธรา ตันดิเวชยานนท์ (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อบัณฑิตในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ เพื่อ (1) ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) (2) ศึกษาบรรยากาศในองค์กรของพนักงาน บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) (3) ศึกษาปัจจัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในองค์กรกับปัจจัยในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) ประชากร ได้แก่ พนักงานของบริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) จำนวน 510 คน กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมหาได้จากการเป็นตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโรยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่าง 222 คน วิธีการสุ่มตัวอย่างเป็นแบบจัดแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยแจกและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่และค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

### ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 23-31 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีรายได้ระหว่าง 15,001-25,000 บาท เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ และมีอายุงานในบริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) ต่ำกว่า 5 ปี

2. บรรยากาศในองค์กรตามความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ด้านความเป็นอิสระ ด้านรางวัลตอบแทน ด้านการยอมรับการขัดแย้ง ด้านโครงสร้าง และด้านความอบอุ่นและให้การสนับสนุน

3. ปัจจัยในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีลำดับความสำคัญจากมากไปหา

น้อยได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือสภาพแวดล้อมของที่ทำงานลักษณะงานที่ปฏิบัติความมั่นคง  
ในงานนโยบาย

4. การบริหารงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและสวัสดิการ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในองค์กรกับปัจจัยในการปฏิบัติงาน โดยเรียง  
ตามลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ด้านรางวัลตอบ  
แทน ด้านความอบอุ่นและให้การสนับสนุน ด้านการยอมรับการขัดแย้ง ด้านโครงสร้าง ด้านความ  
เป็นอิสระ

ธัญรดา จิตสุรผล (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจ ความเครียด และพฤติกรรมการ  
ทำงานของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัย ในกรุงเทพมหานคร พบว่า การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่ง  
หมาย 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล 2) เพื่อศึกษา  
แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และ 3) เพื่อศึกษาความเครียดที่มี  
ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานพฤติกรรมการทำงานประกอบด้วย การปฏิบัติ  
ตามระเบียบข้อบังคับ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม แรงจูงใจประกอบด้วย  
สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล การยอมรับนับถือค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสในการก้าวหน้า  
และสภาพในการทำงาน และความเครียดประกอบด้วย ความเครียดทางด้านร่างกายและความเครียด  
ทางด้านจิตใจงานวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัทประกันวินาศภัย ในกรุงเทพมหานคร  
จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้  
สถิติต่าง ๆ ได้แก่ ค่าร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที สถิติการ  
วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และสถิติการ  
วิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุผู้ตอบแบบสอบถาม ผลวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 28-35  
ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรีอัตราเงินเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท ระยะเวลาการทำงาน  
ต่ำกว่า 5 ปี เป็นพนักงานตำแหน่งปฏิบัติการเจ้าหน้าที่ และปฏิบัติงานในฝ่ายรับประกันภัยมากที่สุด  
แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความเครียดในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับ  
อาการเครียดบ้าง และพฤติกรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมากจากการทดสอบสมมติฐานที่  
ระดับนัยสำคัญทางสถิติ.05 พบว่า 1. พฤติกรรมการทำงานด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับมี  
ความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน ฝ่ายที่  
ปฏิบัติงาน สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล สภาพในการทำงาน ความเครียดทางด้านร่างกายและ  
ความเครียดทางด้านจิตใจ 2. พฤติกรรมการทำงานด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจมีความ  
สัมพันธ์กับอายุระดับตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล การยอมรับนับ

ถือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสในการก้าวหน้า สภาพในการทำงาน และความเครียดทางด้านร่างกาย 3. พฤติกรรมการทำงานด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาการทำงานฝ่ายที่ปฏิบัติงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล การยอมรับนับถือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสในการก้าวหน้า สภาพในการทำงาน ความเครียดทางด้านร่างกายและความเครียดทางด้านจิตใจ

นพรัตน์ พงษ์ฐาทร (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท พีทีที ไอซีที โซลูชันส์ จำกัด วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท พีทีที ไอซีที โซลูชันส์ จำกัด และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 132 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ในภาพรวมคะแนนเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่ามากที่สุด 3 อันดับคือ ความอบอุ่น มาตรฐานงาน และความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีสายงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเสี่ยงของงาน พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านความอบอุ่น พนักงานที่มีสายงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านการสนับสนุน พนักงานที่มีเพศและสายงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านมาตรฐานงาน พนักงานที่มีเพศและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร พนักงานที่มีสายงานที่ปฏิบัติต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จิราภา ประชุม (2553, บทคัดย่อ) การศึกษาความเครียดในการปฏิบัติงาน บรรยากาศ องค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ อำเภอบ้านบึง

จังหวัดชลบุรี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในการปฏิบัติงานกับบรรยากาศองค์การ และคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามวัดความเครียดในการปฏิบัติงาน แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ และแบบสอบถามวัดคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.87 - 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ทดสอบค่าเอฟ และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า

1. พนักงานมีระดับความเครียด การรับรู้บรรยากาศในองค์การ และคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
2. เปรียบเทียบความเครียดในการปฏิบัติงาน การรับรู้บรรยากาศในองค์การ และคุณภาพชีวิตการทำงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )
3. ความเครียดในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับการรับรู้บรรยากาศในองค์การ และคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน และการรับรู้บรรยากาศในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน

พุทธประทุม ต้นสูงเนิน (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ฮิตาชิ อินดัสเตรียล เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เขตอุตสาหกรรมภินทรบุรี จังหวัดปราจีนบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์การ และแรงงูใจในการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบแรงงูใจในการปฏิบัติงานและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานบริษัท ฮิตาชิ อินดัสเตรียล เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เขตอุตสาหกรรมภินทรบุรี จังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 213 คน แบ่งเป็นพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับบริหาร 11 คน ระดับหัวหน้างาน 48 คน และระดับปฏิบัติการ 154 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ

ผลการวิจัย พบว่า

1. พนักงานมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีแรงงูใจในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการความสำเร็จมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความต้องการทางสังคม หรือความผูกพัน และด้านความต้องการอำนาจ

2. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน พบว่า พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีหน่วยงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

3. บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งรายด้านและโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยบรรยากาศองค์การ ด้านการสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ด้านการยอมรับความขัดแย้ง ด้านความอบอุ่นและให้การสนับสนุน ด้านรางวัลตอบแทน ด้านความเป็นอิสระ และด้านโครงสร้างของงาน