

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด หลักการ และทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การ
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. บริบทของหน่วยงานที่ศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### บรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมนั้น ซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงานทั้งทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศองค์การของแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกัน เช่น บางแห่งมีความเคร่งเครียด บางแห่งมีความสนุกสนาน บางแห่งค่อนข้างเงียบเหงา และบางแห่งมีความร่วมมือกันดี เป็นต้น บรรยากาศองค์การจึงเป็นสิ่งที่มนุษย์สามารถควบคุมได้

1. ความหมายของบรรยากาศองค์การ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ฟอลแฮนด์และกิลเมอร์ (Forhand and Gilmer. 1964 : 76-77) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึงลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การนั้น

ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Coft. 1966 : 150-151) ได้อธิบายว่าบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษา หมายถึงบรรยากาศของการปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่าง ๆ ซึ่งวัดจากการสอบถามทัศนคติหรือความรู้สึกนึกคิดของคณะอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

ดูบริน (Dubrin. 1973 : 331) กล่าวว่าองค์การทุกองค์การจะต้องมีคุณลักษณะต่าง ๆ เช่นเดียวกับที่อื่น ๆ แต่ละองค์การจะมีคุณลักษณะพิเศษขององค์การเอง บรรยากาศองค์การจึงเป็นคำที่กล่าวถึงโครงสร้างขององค์การด้านจิตวิทยาซึ่งทำให้บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกว่าเป็นบรรยากาศองค์การเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในองค์การที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่

เดสเลอร์ (Dessler. 1998 : 279) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่เขากำลังทำงานอยู่ และ

ความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การในแง่ของความเป็นตัวของตัวเองการเปิดโอกาส โครงสร้างการให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

กิบสัน อี แวนชีวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1979 : 314) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การเป็นกลุ่มของคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมนั้นเข้าใจ รับรู้ ทั้งโดยตรงและทางอ้อม บรรยากาศจัดเป็นแรงกดดันที่สำคัญ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การนี้จะอยู่ในรูปของมิติ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง

บราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg. 1980 : 667) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การ และคุณลักษณะดังกล่าวจะต้อง

1. บรรยายถึงสภาพขององค์การ
2. ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
3. เป็นลักษณะที่คงทน
4. มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

จุง และแมกกินสัน (Chung and Megginson. 1981 : 244) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัตบุคคลของแต่ละคนในองค์การ การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้วางใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัลตอบแทน การขจัดภัยอันตราย ความขัดแย้ง และความสามัคคีกลมเกลียวกันของบุคคลในองค์การ เป็นหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุประสิทธิผลทำให้องค์การสามารถอยู่รอดและมีความเจริญเติบโต

ไฮมาน สกอต และคอนเนอร์ (Haiman, Scott and Conner. 1985 : 455) ได้ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การ คือ บรรยากาศที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยเชื่อว่าสามารถสร้างขึ้น และปรับปรุงได้โดยหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์การ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ชไนเดอร์ (Schneider. 1990 : 254) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกระบวนการวิธีการและแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์การซึ่งสิ่งเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับมุมมองภาพของสมาชิกมากกว่าเป็นภาพที่แท้จริงหรือลักษณะประจำขององค์การนั้น

กริกสปี (Grigsby. 1991 : 81) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การกับการทำงานของบุคคลคือ การผูกพัน การยึดติดกับกลุ่ม การสนับสนุนจากการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน ความชัดเจน การควบคุม และนวัตกรรมซึ่งบุคคลในองค์กรได้รับรู้ และได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร

สตริงเกอร์ (Stringer. 2002 : 1) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า หมายถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์การ

สมพิศ ประสพศิลป์. (2540 : 20) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หรือชื่ออื่นที่มีผู้กล่าวถึงแตกต่างกัน เช่น วัฒนธรรมของบริษัท หรือ บุคลิกภาพขององค์การ อย่างไรก็ตามคำที่นำไปใช้กันอย่างกว้างขวางคือ บรรยากาศองค์การ

สมยศ นาวิการ (2547: 192) ให้คำจำกัดความของบรรยากาศองค์การไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม และบรรยากาศเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน

จากความหมายของบรรยากาศองค์การ สรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึงการรับรู้หรือความเข้าใจของพนักงานในองค์การ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นคุณลักษณะที่เฉพาะของแต่ละองค์การที่พนักงานในองค์การรับรู้หรือมีความรู้สึกทั้งโดยตรงและทางอ้อมเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

## 2. ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องบรรยากาศองค์การซึ่งจะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลและมีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์การอย่างมาก ดังเช่น สเตียร์ส (Steers. 1977 : 104-109) ได้กล่าวว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การคือ

1. บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ของบุคคลทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ซึ่งก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมขององค์กรในที่สุด ดังนั้นการจัดรูปแบบการบริหารองค์การจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม
2. บรรยากาศองค์การหนึ่งอาจเหมาะสมต่อองค์การหนึ่ง แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกองค์การหนึ่ง ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมาย และความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์การ และสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร โดยบรรยากาศแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะเหมาะสมกับองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในขณะที่บรรยากาศองค์การแบบเน้นความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กรนั้น จะเหมาะสมต่อองค์กรที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก

3. แม้ว่าบรรยากาศองค์การจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมกรขาดงานของบุคลากรแต่ก็ไม่สามารถคาดหวังว่า บรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การที่ก่อให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์กร 2 ข้อ คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

แฮร์ริส และเดซิมอนต์ (Harris and Desimon. 1994 : 96) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จ หาก

ว่าบรรยากาศไม่เอื้ออำนวย การวางแผนการนำไปใช้ก็จะทำได้ลำบาก เช่น หากพนักงานและผู้จัดการ ต่างไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานก็จะไม่ร่วมมือกันอย่างเต็มที่ ทำให้การพัฒนาฝึกรวมทักษะของพนักงานในองค์การไม่ประสบผลสำเร็จ เป็นต้น

สตีเยร์และพอร์ทอร์ (Steers and Portor. 1983 : 365) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบของความเป็นผู้นำและขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากบรรยากาศองค์การจะมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การแล้ว บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg. 1980 : 420) ได้ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การยังมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ ดังนั้นหากต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้วสิ่งที่นักพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์การเพราะบรรยากาศองค์การได้รับการสั่งสมจากความเป็นมา วัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์การตั้งแต่อดีต แนวความคิดของบราวน์และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) สอดคล้องกับแนวความคิดของ เฮลริเจล และสโลคัม (Hellrigel and Slocum. 1974 : 430) ที่มีความเห็นว่าผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การจะช่วยให้นักบริหารวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้จะมีการเสนอหรือสนองบรรยากาศที่สร้างเสริมความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้วจะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้วจะบรรลุเป้าหมายขององค์การได้เร็วขึ้น

การดี อนันต์นารี (2553 : 184-185) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ 3 ประการ ดังนี้

1. บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ ดังการศึกษาของนิวเวล (Newell. 1978 : 19) ที่พบว่าบรรยากาศแบบปิดซึ่งผู้บริหารไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจะบริหารโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก

2. ผู้บริหารองค์การที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกงานภายในองค์การ ดังนี้ ดูบริน (Dubrin. 1973 : 334-340) ได้สรุปไว้ว่าเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ คือ แบบของความเป็นผู้นำ ทัศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติ

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ มีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลหนึ่งภายในองค์การมาก สเตียร์และพอร์ทอร์ (Steers and Portor. 1983 : 371) ได้สรุปผลการศึกษาของลิทวิน และสตริงเกอร์ ที่พบว่า องค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจ คือ อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน องค์การที่มีบรรยากาศรวมประสานสัมพันธ์และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การ จะมีผลทำให้บุคลากรขององค์การเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ และในองค์การที่มีบรรยากาศขององค์การแบบนี้จึงมีผลทำให้บุคลากรขององค์การเกิดความพึงพอใจในงานทำให้บรรลุผลสำเร็จ นอกจากนั้นสเตียร์และพอร์ทอร์ยังได้กล่าวอ้างถึงแนวคิดของ นักวิชาการอีกหลายคนที่กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การมุ่งที่คนซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร ชนิดเปิด การให้ความสนับสนุนร่วมกันและกระจายอำนาจการตัดสินใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน ที่ดีของบุคลากร ลดการออกจางาน ลดต้นทุนการผลิต และลดเวลาในการฝึกอบรม

จากความสำคัญของบรรยากาศขององค์การสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานในองค์การให้ประสบผลสำเร็จ กล่าวคือ องค์การใดมีบรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีย่อมส่งผลถึงการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานก็มีความรู้สึกพอใจและเต็มใจที่จะทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อ องค์การ หากบรรยากาศขององค์การไม่ดีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานก็จะลดลง

### 3. แนวคิดและทฤษฎีบรรยากาศขององค์การ

การศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์การครั้งแรกนั้นเริ่มต้นโดย เลวิน (Lewin. 1930) ได้ศึกษาพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การพบว่า พฤติกรรมของ บุคคลภายในองค์การจะขึ้นกับบุคลิกหรือคุณลักษณะของบุคคลหรือได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิก หรือลักษณะส่วนบุคคลของบุคคลผู้นั้นและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การนั้น ต่อมา บรันสวิค (Brunswik) ได้พยายามที่จะศึกษาค้นคว้าเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนในเรื่องของ บรรยากาศขององค์การมากขึ้นด้วยการให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับผลกระทบของคุณภาพของ บรรยากาศขององค์การต่อพฤติกรรมของบุคคล (Gibson, Ivencevich and Donnelly. 1979 : 314-315)

นอกเหนือจากผู้ริเริ่มในการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ เช่น เลวินและ บรันสวิค แล้วยังมีบุคคลอื่น ๆ อีกจำนวนมากที่ศึกษาด้วยการใช้ทฤษฎีและแนวทางการศึกษาที่ แตกต่างกัน ตามความสนใจและความถนัดของแต่ละคนซึ่ง กิบสัน อี แวนชีวิชและดอนเนลลี (Gibson, Ivencevich and Donnelly. 1979 : 316) ได้ประมวลทฤษฎีและแนวคิดที่ เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์การที่ศึกษาไว้ดังแสดงในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ทฤษฎีองค์การและแนวความคิดในเรื่องบรรยากาศองค์การ

ทฤษฎีและแนวความคิด	การให้ความสำคัญของทฤษฎีและแนวความคิด	แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ (Taylor)	การบริหารงานมีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว	การจัดแบ่งหน่วยงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชาสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
ทฤษฎีของวูดเวอร์ด, ลอเรนซ์ และลอร์ช (Woodward Lawrence & Lorsch)	ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีและการปฏิบัติงาน	โครงสร้างขององค์การและเทคโนโลยีกำหนดบรรยากาศองค์การที่มีต่อความคาดหวังในงาน
ทฤษฎีไซเบอร์เนติกส์ (Cybernetics)	มนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อม	ข้อมูลที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน
ตัวแบบการจัดช่วงการบังคับบัญชาของล็อคฮีต (Lockheed)	ขอบเขตหรือช่วงของการบังคับบัญชา	ใช้มาตรวัดเพื่อประเมินค่าองค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับของการฝึกอบรมของผู้จัดการ
ทฤษฎีและแนวความคิด	การให้ความสำคัญของทฤษฎีและแนวความคิด	แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
การกระจายอำนาจ (Decentralization)	การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับหน่วยปฏิบัติ	การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขึ้นอยู่กับความไว้วางใจความเชื่อมั่นของบุคคล
ระบบ 4 ของลิเคิร์ต (Likert) เรียกว่า (System 4)	กระบวนการกลุ่ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร การจูงใจแบบของผู้เป็นปัจเจกสำคัญในการปฏิสัมพันธ์กัน	บรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหรือนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจของบุคคล	ส่งเสริมบรรยากาศที่สนองตอบบุคคลในด้านความรับผิดชอบและโอกาสในความก้าวหน้า

จากตารางข้างต้น ประไพ สุภิมรณโยติ (อ้างถึงใน ภารตี อนันต์นาวิ. 2553 : 187-188) อธิบายถึงความแตกต่างของแต่ละทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีหรือแนวความคิดว่าการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของเทย์เลอร์ (Taylor) ซึ่งเป็นบิดาของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์นั้น กำหนดหลักการในการบริหารงาน โดยยึดหลักวิทยาศาสตร์ การบริหารงานบุคคลในยุคนี้ไม่ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การอย่างเด่นชัด แนวคิดทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้านและการแบ่งหน้าที่การงาน และการหาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดโครงสร้างของการบริหารงานเป็นแบบรูปนัย
2. ทฤษฎีของ วูดเวิร์ด ลอเรนซ์ และลอร์ช (Woodward Lawrence and Lorsch) ทฤษฎีนี้ยึดการบริหารงานตามสถานการณ์เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การและการปฏิบัติงาน ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ จึงเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การที่มีผลต่อความคาดหวังของงานเนื่องจากโครงสร้างองค์การต้องปรับเปลี่ยนตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง
3. ทฤษฎีไซเบอร์เนติกส์ (Cybernetics) การบริหารงานตามทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์สามารถควบคุม ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัวได้ เพราะเป็นเรื่องของการควบคุมโดยมีการส่งข้อมูลย้อนกลับเข้ามาโดยอัตโนมัติ ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงอยู่ที่การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
4. ทฤษฎีแบบการจัดช่วงการบังคับบัญชาของ ลอคฮีต (Lockheed) การบริหารงานตามทฤษฎีนี้มุ่งที่ขอบเขตและช่วงของการบังคับบัญชาโดยเชื่อว่า สมรรถภาพในการบริหารจะเพิ่มขึ้น โดยการจำกัดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เสนองานผ่านผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งให้น้อยเข้าไว้ แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจะอยู่ที่การประเมินหาค่าประกอบที่สำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับของการฝึกอบรมผู้บริหาร และสภาพการวางแผนภายในองค์การ
5. แนวคิดการกระจายอำนาจ (Decentralization) ให้ความสำคัญในเรื่องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับหน่วยงานระดับรองลงไป ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงขึ้นกับการกระจายให้หน่วยงานระดับรองลงไปซึ่งการกระจายอำนาจนี้ จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงและความเชื่อใจที่มีอยู่ในองค์การ
6. ทฤษฎีระบบ 4 ของลิเคิร์ท (Likert) เรียกว่า (Management System 4) ยึดระบบของกระบวนการกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กันโดยเน้นในเรื่องของการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การสนใจและระดับของการปฏิสัมพันธ์กัน ระดับการปฏิสัมพันธ์กันจะจัดอยู่ในระดับใด ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ
7. แนวคิดการเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) การบริหารแนวคิดนี้เป็นการบริหารงานเพื่อค้นหาและปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานด้วยการปรับปรุงลักษณะงาน ดังนั้นแนวความคิด

เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การขึ้นอยู่กับทำให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะปฏิบัติงาน มีความสำนึกในหน้าที่และโอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ตามทฤษฎีและแนวคิดในการบริหารดังกล่าว สรุปได้ว่าเมื่อองค์การบริหารงานตามทฤษฎีโดยย่อทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของทฤษฎีนั้น ๆ และเมื่อลักษณะของแนวคิดหรือทฤษฎีขององค์การนั้น ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปบรรยากาศองค์การก็ย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

#### 4. มิติของบรรยากาศองค์การ

ฟอร์แฮนด์ (Forehand, 1964 : 76-77) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการกำหนดบรรยากาศองค์การ ดังนี้

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ โครงสร้างขององค์การมีความสำคัญและเกี่ยวพันกับขนาดขององค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้นระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดและบุคลากรระดับล่างจะห่างไกลกันมากขึ้น ระยะทางก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยาในลักษณะที่ว่าบุคลากรที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจอาจมีความเข้าใจตนเองว่ามีความสำคัญน้อย และระยะทางก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการ
2. แบบของความเป็นผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและการตอบสนองความพอใจของบุคลากร
3. ความซับซ้อนของระบบ ความซับซ้อนหมายความว่า เป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ แบบของการเกี่ยวข้องระหว่างกันจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย วิทยาการ และภาวะผู้นำ เป็นต้น
4. เป้าหมายขององค์การ ย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์การ ความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากการแยกประเภทขององค์การ
5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร เป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ เพราะว่าสายใยการติดต่อสื่อสารภายในองค์การนั้นจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพ การจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม

แนวทางในการกำหนดบรรยากาศองค์การอีกประการหนึ่งซึ่ง ดูบริน (Dubrin, 1973 : 334-340) จำแนกองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การไว้ 6 ประการ คือ

1. ภาวะทางเศรษฐกิจ เมื่อภาวะเศรษฐกิจดี โครงการที่มีความเสี่ยงของงานมากอาจจะยอมรับได้ และความรู้สึทางด้านความมั่นคงจะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การโดยทั่วไป แต่เมื่อภาวะเศรษฐกิจเลวลง งบประมาณจะถูกประหยัดและจะมีความระมัดระวังเข้ามาแทนที่
2. แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะว่าผู้บริหารระดับรองจะปฏิบัติ



ตามแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง โดยที่มีความเข้าใจเป็นแนวทางของการปฏิบัติที่ถูกต้อง

3. นโยบายขององค์การ ไม่ว่าจะกลายเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นนัยก็ตาม จะสร้างความรู้สึกประทับใจและความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ เช่นองค์การที่มีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากภายในจะมีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์การที่มีการเลือกบุคคลภายนอกที่มีตำแหน่งระดับสูง

4. ค่านิยม ค่านิยมของผู้บริหารขององค์การ มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก องค์การที่มีค่านิยมทางด้านสวัสดิการของบุคลากรสูงมักจะให้บำนาญ การรักษาพยาบาลและผลประโยชน์อื่น ๆ สูงกว่าโดยเฉลี่ยขององค์การที่มีลักษณะดังกล่าวนี้จะทำให้บรรยากาศอบอุ่น และมีความเป็นมิตรมากกว่าองค์การที่มีค่านิยมทางด้านมุ่งผลงานสูง

5. โครงสร้างขององค์การ องค์การที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่ง หน้าที่อย่างชัดเจน อาจจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่คล่องตัวและให้ความสำคัญกับระเบียบปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ ในทางตรงกันข้ามองค์การที่ยึดถือโครงสร้างน้อยลงจะมีบรรยากาศความคล่องตัว มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความไม่เป็นทางการมากกว่าคุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศองค์การได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของบุคลากรภายในองค์การ เช่น อายุเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหารหญิง แม้กระทั่งการไว้ผมยาวหรือผมสั้นของผู้บริหารชายมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยส่วนรวมและมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกอีกด้วย

ฟอกซ์ (Fox, 1973 : 7-8) ได้ให้แนวความคิดว่า การพิจารณาว่าโรงเรียนใดมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่นั้นดูได้จากบรรยากาศขององค์การ ดังนี้ 1) การยอมรับนับถือ (Respect) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) ขวัญสูง (High Morale) 4) โอกาสในการทำงาน (Opportunities for Input) 5) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Academic and Social Growth) 6) การผึกกำลังเหนียวแน่น (Cohesiveness) 7) การปรับปรุงโรงเรียน (School Renewal) และ 8) การดูแลเอาใจใส่ (Caring) ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การยอมรับนับถือ (Respect) นักเรียนทุกคนควรมีความรู้สึกว่าตัวเองเป็นบุคคลที่มีค่า มีโอกาสได้รับความรู้และแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้บริหารและครูก็มีความรู้สึกเช่นเดียวกัน โรงเรียนเป็นสถานที่ซึ่งได้รับการยอมรับนับถือตามสมควรแก่ฐานะ

2. การไว้วางใจ (Trust) ผู้ที่ได้รับ ความไว้วางใจจะสะท้อนให้เห็นถึงความไว้วางใจของบุคคลนั้น ซึ่งบุคคลอื่นจะมองเห็นว่าเขาเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริต จะทำในสิ่งที่พูดเอาไว้ได้

3. ขวัญสูง (High Morale) คนที่มีความรู้สึกที่ดีหรือมีขวัญดีจะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆได้ทุกลมุขะ ขวัญมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ขวัญของคนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอันมากคนมีความรู้ความสามารถ แม้จะไม่สูงนักแต่ถ้ามีขวัญดี

การทำงานอาจจะได้ผลมากกว่าคนที่มีความรู้ความสามารถแต่ขวัญไม่ดี

4. โอกาสในการทำงาน (Opportunities for Input) ในการตัดสินใจที่สำคัญไม่สามารถที่จะให้ทุกคนเข้ามีส่วนร่วมได้ บุคคลแต่ละคนสามารถที่จะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อโครงการ และกระบวนการต่างๆ ของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับตัวเขา คนทุกคนปรารถนาและหาโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และรู้ว่าความคิดเห็นเหล่านั้นได้รับการพิจารณาความรู้สึกของการขาดการเอาใจใส่ จะส่งผลให้ขาดการเห็นคุณค่าแห่งตน และกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่า

5. ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Academic and Social Growth) นักเรียนทุกคนมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านวิชาการ สังคมทักษะทางกายภาพ ความรู้เจตคติ

6. การผนึกกำลังเหนียวแน่น (Cohesiveness) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อโรงเรียนโดยมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน อยากจะอยู่ที่โรงเรียนนี้ และพยายามหาโอกาสที่จะรับสิ่งใหม่ การปรับปรุงต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาสิ่งที่ต้องการปรับปรุงว่าสามารถทำได้หรือไม่ โรงเรียนต้องสามารถดำเนินการปรับปรุงโครงการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพโดยปราศจากแรงกดดัน และความขัดแย้ง

7. การดูแลเอาใจใส่ (Caring) คนแต่ละคนในโรงเรียนควรมีความรู้สึกว่าบุคคลอื่น ๆ เอาใจใส่เขาในฐานะที่เป็นมนุษย์ผู้หนึ่ง ซึ่งร่วมอยู่ในสังคม แต่แต่ละคนควรรับรู้และเข้าใจในความเป็นไปของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา ให้ความดูแลเอาใจใส่เพื่อสร้างความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ถ้าหากบุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในการทำงานย่อมสะท้อนให้เห็นถึงสภาพบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษาได้อีกด้วย บรรยากาศสถานศึกษาเป็นสภาวะที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ซึ่งส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา

เจมส์และโจนส์ (James and Jones. 1974 : 62) ได้ค้นคว้ารวบรวมงานเขียนของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน และได้สรุปองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเอาไว้หลายประการ ได้แก่

1. โครงสร้างองค์การ (Structures) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความพอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากการบริหาร การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งระบบการทำงานขององค์การ

2. ระบบการทำงาน (Working System) เป็นเป้าหมาย นโยบายขององค์การ ซึ่งเจ้าของหรือผู้ประกอบการกำหนดขึ้นไว้เป็นหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติ แบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อย การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

3. สภาวะแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) ลักษณะขององค์ประกอบทางกายภาพทั่วไป จะเสริมสร้างกำลังใจให้แก่บุคลากรหลาย ๆ ด้านด้วยกัน อาทิ

3.1 ห้องทำงาน มีแสงสว่างที่พอเหมาะ มีอุณหภูมิที่ไม่ร้อนและเย็นเกินไป มีระบบอากาศที่ถ่ายเทสะดวก จะช่วยให้การทำงานด้วยอารมณ์แจ่มใสตลอดเวลา

3.2 สถานที่ตั้งของหน่วยงาน อยู่ไม่ไกลจากชุมชนซึ่งติดต่อธุรกิจการงานได้ง่ายและสะดวก การคมนาคมไปมารวดเร็วเพราะสามารถประหยัดเวลา

3.3 อุปกรณ์ป้องกันอันตรายขณะทำงาน กล่าวได้ว่ามีความสำคัญและจำเป็น เนื่องจากอันตรายจากระบบประสาท เช่น หู ตา จมูก ปาก และอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกาย ควรจะมีอุปกรณ์สำหรับป้องกันเพื่อความปลอดภัยเอาไว้

3.4 สภาวะแวดล้อมตามธรรมชาติต่าง ๆ ควรจะได้มีมาตรการป้องกันและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ไม่ให้เสื่อมโทรม

3.5 การแปรปรวนของสิ่งแวดล้อม เกิดจากสภาพดิน ฟ้า อากาศ ซึ่งบางครั้งก็มีเหตุร้ายแรงเกิดขึ้น ได้แก่ วัตภัย อุทกภัย สร้างความเสียหาย และเกิดความเดือดร้อนขึ้นได้ ทำให้บรรยากาศการทำงานเสียไป

4. พฤติกรรมและค่านิยมของบุคคล (Norm and Values) เป็นจิตนิสัยเฉพาะที่แสดงออกในลักษณะของการกระทำทั้งในทางสร้างสรรค์และการทำลาย ซึ่งบางครั้งทั้งพฤติกรรมและค่านิยมของบุคคลเกี่ยวข้องกับองค์การเป็นอย่างมาก เพราะสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีดังนี้

4.1 ความมีเหตุผล

4.2 การประสานงานและการติดต่อ

4.3 การปฏิบัติตามคำสั่ง

4.4 ความซื่อสัตย์ของบุคคล

4.5 กระบวนการทำงาน

ไลเคิร์ต (Likert, 1976 : 73) ให้ความเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่ดีว่ามีองค์ประกอบดังนี้

1. มีการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดี
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง องค์การเอาใจใส่จัดสวัสดิการปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกพอใจในการทำงาน
4. อำนาจและอิทธิพลในองค์การทั้งจากเบื้องบน คือผู้บังคับบัญชา และจากเบื้องล่าง คือผู้ปฏิบัติงาน
5. เทคนิควิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน
6. แรงจูงใจ

แนวคิดของสเตียร์และพอร์ทอร์ (Steers and Portor, 1983 : 369-370) เสนอองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การจะมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การด้วย ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์การ กล่าวได้ว่าโครงสร้างองค์การยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากเท่าใดไม่ว่าจะเป็นแง่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับก็ตาม ย่อมเป็นการบีบบังคับให้ยอมรับบรรยากาศองค์การในทางตรงกันข้าม การมีอิสระส่วนบุคคล หรือการอนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลยิ่งมีมากขึ้นเท่าใด บรรยากาศองค์การย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคลด้วย

2. วิทยาการที่ใช้ในองค์การต่าง ๆ ย่อมมีความสำคัญในการกำหนดบรรยากาศองค์การ

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ มีผลกระทบต่อบรรยากาศภายในองค์การ

4. นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

แอลเดก และบรีฟ (Aldag and Breef. 1981 : 423) แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. ความเป็นอิสระ หมายถึง ระดับที่องค์การอนุญาตให้บุคลากรมีความอิสระเพียงพอที่จะตัดสินใจหรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้

2. โครงสร้าง หมายถึง ระดับที่องค์การกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้แก่บุคลากร รวมทั้งวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. การให้รางวัลตอบแทน หมายถึง ระดับที่องค์การให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรในรูปของการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยพิจารณาจากผลงาน ความสามารถ หรือผลผลิตอื่น ๆ ที่เกิดจากความสามารถของบุคลากร

4. ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน หมายถึง ระดับที่องค์การให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่สมาชิกองค์การ โดยผ่านการสนับสนุนจากภาวะการณ์เป็นผู้นำ

ชไนเดอร์ (Schneider. 1990 : 296) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีองค์ประกอบ 5 มิติ ดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับเป้าหมาย (Goal Emphasis) หมายถึง ขอบเขตของงานการบริหารงานที่ทำให้ทราบถึงผลลัพธ์และมาตรฐานที่คาดหวังว่าพนักงานจะทำงานได้สำเร็จ

2. การให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ทำให้รับรู้ถึงวิธีการและวิธีปฏิบัติงานที่คาดหวังว่าพนักงานจะกระทำในงานของพวกเขา

3. การมุ่งเน้นรางวัล (Reward Orientation) หมายถึง การรับรู้ถึงระบบการให้รางวัลที่อยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน

4. การให้การสนับสนุนในการทำงาน (Task Support) หมายถึง พนักงานรับรู้ว่าจะพวกเขาได้รับการอำนวยความสะดวกในเรื่องของเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพวกเขา

5. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Sociemotional Support) หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ว่าสวัสดิการของพวกเขายังคงถูกรักษาไว้

โอเวน (Owen, 1995 : 177-178) ได้อ้างแนวคิดของฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) ที่ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาของสหรัฐอเมริกา ใช้วัดบรรยากาศองค์การ 8 มิติ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ และจากพฤติกรรมของครู 4 มิติ คือ

### 1. พฤติกรรมของผู้บริหาร ศึกษาใน 4 มิติได้แก่

1.1 ความห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าบริหารงานโดยคำนึงถึงกฎ ระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับและนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของคณะครู การติดต่อกับคณะครูนั้นเป็นการติดต่เป็นส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล ให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูมีน้อยมาก

1.2 การมุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าผู้บริหารคำนึงถึงผลงานมากโดยผู้บริหารจะควบคุมตรวจตรา สั่งการและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด บุคลากรต้องปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัดปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

1.3 ความเชื่อถือไว้วางใจ (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าผู้บริหารพยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้คณะครูปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีกระทำตนเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นยึดถือ แทนการควบคุม ตรวจตราหรือนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

1.4 ความกรุณาปราณี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ว่าผู้บริหารปฏิบัติตนต่อคณะครูโดยแสดงออกถึงความเมตตา กรุณา มีมนุษยธรรมและคุณธรรม ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของคณะครูเป็นอย่างดี

### 2. พฤติกรรมของครู 4 มิติ ได้แก่

2.1 การขาดสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่ามักจะทำงานโดยขาดความสามัคคี กล่าวคือคณะครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนในลักษณะที่ต่างคนต่างขาดการประสานงาน ขาดความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทั้ง ๆ ลักษณะของงานนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำเป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลดี

2.2 อุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยขาดความคล่องตัว หรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารให้งานครูทำมากเกินไป ครูรู้สึกอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการ และระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่เห็นว่าไม่จำเป็น และก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบาก มากกว่าการอำนวยความสะดวก

2.3 ความร่วมแรงร่วมใจ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีขวัญกำลังใจดี มีความรักหมู่คณะ เพราะครูได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

2.4 ความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อ พฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกการรับรู้หรือความรู้สึกของ บุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่าผู้ร่วมงานรู้สึกสนุกถึงความสนุกสนานและมีความสัมพันธ์ กันอย่างสนิทสนมยิ่ง แต่อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

ฮาลปิน และครอฟท์ ได้ตั้งเกณฑ์ในการจัดบรรยากาศองค์การโดยแปลคะแนน 8 มิติของบรรยากาศองค์การแต่ละมิติ เป็นคะแนนมาตรฐานที่แล้วตัดออกเป็น 3 ช่วง คือ สูง กลาง และต่ำ แล้วจึงพิจารณาจัดแบบบรรยากาศต่อเนื่องกัน ไปจากบรรยากาศที่ไม่พึง ประสงค์ที่สุด บรรยากาศองค์การควรเป็นแบบใดแบบหนึ่งใน 6 แบบ คือ

1. บรรยากาศแจ่มใส (The Open Climate) บรรยากาศองค์การสมาชิก ในกลุ่มมีขวัญกำลังใจดีมาก คณะอาจารย์มีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี อาจารย์มีงานทำพอเหมาะกับความสามารถจึงมีผลงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงานและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ,มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกวิทยาลัยครูแห่งนี้ พฤติกรรมผู้บริหารจะ พบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพดี มีฐานะและบทบาทในการบริหารดี เป็นที่เคารพรักและต้องการ ของคณะอาจารย์ ผู้บริหารปฏิบัติงานได้โดยสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมหรือ นิเทศบ่อย ๆ เพราะคณะอาจารย์มีระเบียบวินัยดี มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารดี กฎเกณฑ์และ ระเบียบต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวกและควบคุมคณะอาจารย์ยังคงมีอยู่ แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงานของอาจารย์แต่จะใช้วิธีสร้าง ลักษณะของการเป็นผู้นำให้ คณะอาจารย์จนสามารถผลิตผลงานที่ดีและมีคุณภาพได้อย่าง ง่ายดาย บรรยากาศแบบนี้เป็นที่พึงประสงค์ของสมาชิกมากที่สุดและเป็นแบบที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่มี ลักษณะเด่นชัดตรงที่ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะอาจารย์มีอิสระสร้างความสัมพันธ์กันอันดีมิตร บรรยากาศในความสัมพันธ์กันอันดีมิตรมากกว่าความพึงพอใจที่ได้รับจากผลสำเร็จที่ได้รับจาก การทำงาน คณะอาจารย์มีความสามารถและร่วมมือกันทำงานดี ผู้บริหารมีวิธีการและกฎเกณฑ์ หรือระเบียบต่าง ๆ พร้อมทั้งจะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้คณะอาจารย์ ขวัญและ กำลังใจของอาจารย์ดีแต่ไม่เท่ากับบรรยากาศแจ่มใส ผู้บริหารแสดงความกรุณาปรานีและคอย ช่วยเหลือคณะอาจารย์ในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานหนักและ สร้างแบบอย่างในการทำงานที่ดี ผู้บริหารพยายามส่งเสริมสวัสดิการของคณะอาจารย์ พฤติกรรมของผู้บริหารของบรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างจะเข้มงวดกวาดขันกว่าผู้บริหารแบบ บรรยากาศแจ่มใส

3. บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้ บริหารงานเน้นความสำเร็จของการทำงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะคอยควบคุมตรวจตรา ออก คำสั่งหรือนิเทศงานของคณะอาจารย์จนคณะอาจารย์ไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์กันอันดีมิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้คณะอาจารย์มีความภาคภูมิใจและพลอยมีขวัญและกำลังใจ ดีกว่าระดับปกติเล็กน้อย ผู้บริหารให้ความสะดวก ทำให้ความสามัคคีในคณะอาจารย์น้อยแต่จะ กำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการในการทำงานให้คณะอาจารย์ทำตลอดเวลา ผู้บริหารมี

ความสัมพันธ์กับคณะอาจารย์น้อยเพราะมุ่งคำนึงถึงว่า งานที่ต้องสำเร็จและใช้วิธีการของผู้บริหาร ผู้บริหารไม่สนใจความคิดเห็น หลักการ และเหตุผลของผู้อื่นเลย ภาวะการนำเป็นของผู้บริหารมากกว่าคณะอาจารย์

4. บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรสหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจึงละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบหรือการนิเทศงาน ทำให้คณะอาจารย์ขาดความสามัคคีในการทำงาน ไม่ค่อยมีงานทำแต่มีความสัมพันธ์กันในด้านส่วนตัว ชวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางเพราะได้จากความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรด้านเดียว โดยขาดความพึงพอใจในการทำงาน หรือความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวมปล่อยปละละเลยการบริหารงานบุคคล แต่พยายามแสดงให้เห็นว่าคณะอาจารย์ทุกคนเป็นครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาและจะไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงานหรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมน้อยมาก คณะอาจารย์จะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่ให้เข้มแข็งขึ้นตลอดเวลา

5. บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงานโดยใช้วิธีการออกคำสั่งควบคุม ตรวจสอบและนิเทศการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์อย่างใกล้ชิดประดุจดั่งเงาตามตัว ผู้บริหารพยายามจะสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรภายในกลุ่มของคณะอาจารย์แต่ความพยายามของผู้บริหารประสบความสำเร็จเพราะคณะอาจารย์ไม่ยอมรับนับถือความรู้และความสามารถของผู้บริหาร คณะอาจารย์แบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ และไม่สามารถจะสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรได้ เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่บริหารงานบุคคลากรให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผลงานมีน้อย ชวัญและกำลังใจของคณะครูเสียเพราะขาดทั้งความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่าง ทำให้คณะอาจารย์เบื่อหน่ายและรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นอย่างมาก

6. บรรยากาศซีมเซา (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศการบริหารที่บริหารงานโดยขาดความรู้ บุคลิกภาพของผู้นำและสมรรถภาพใน การบริหารงานบุคคล คณะอาจารย์เสียชวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรและความภาคภูมิใจในผลการทำงาน ขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้คณะอาจารย์ คณะอาจารย์ถูกควบคุมโดยระบบคัดลอก ผู้บริหารกับคณะอาจารย์มีความสัมพันธ์กันน้อยแต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ ข้อบังคับให้อาจารย์ปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการ และเหตุผล เพราะมุ่งสนองความพึงพอใจของตนเท่านั้นและผู้บริหารก็ไม่เคยใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่จะทำงานได้ผล ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ ผู้บริหารขาดความเมตตากรุณา ขาดความคิดสร้างสรรค์และไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีให้ปรากฏ คณะอาจารย์จึงมองผู้บริหารของตนว่าเป็นผู้บริหารหรือผู้นำจอมปลอม บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไขโดยด่วน

บรรยากาศทั้ง 6 แบบดังกล่าว ฮาลปิน (Halpin, 1966 : 135) เห็นว่าบรรยากาศแบบเปิดเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด เรียงไปจนถึงบรรยากาศแบบปิด ซึ่งเป็น

บรรยากาศที่ควรมีการแก้ไข แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาแบบของบรรยากาศองค์การพบว่ามีความยากลำบากที่จะระบุแบบบรรยากาศองค์การได้อย่างเด่นชัด กิบสัน อีแวนซีวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivencevich and Donnelly. 1979 : 319-322) ได้ศึกษาแนวคิดของลิทวิน และสตริงเกอร์ที่ว่าองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมและเป็นตัวกำหนดสถานการณ์ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตัวกำหนดบรรยากาศองค์การออกเป็น 8 ปัจจัย คือ

1. โครงสร้างองค์การ โครงสร้างองค์การที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเป็นองค์การรัฐหรือองค์การเอกชนก็ตาม
2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ ปัจจัยนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำและเส้นทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของบุคลากรในองค์การและแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบสูงด้วย ส่วนการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำและระดับของผลการปฏิบัติงานนั้นจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับโอกาสที่จะได้แสดงออกด้วยตนเอง การควบคุมตนเอง การเข้ามามีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความมีอิสระในการปฏิบัติงานของแต่ละคน
3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน ปัจจัยนี้จะวัดความสำคัญทางด้านการส่งเสริมการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่อยู่ภายในองค์การ จะช่วยลดความกังวลและความตึงเครียดในการปฏิบัติงานลงได้ องค์การที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือสมาชิกใหม่ขององค์การ ย่อมจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านความผูกพันต่อองค์การของสมาชิกใหม่ได้ เพราะความต้องการของสมาชิกในองค์การ คือ บรรยากาศของงานที่มีความอบอุ่นและการให้ความสนับสนุน
4. การให้รางวัลและการลงโทษ ปัจจัยนี้จะวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษภายในสถานการณ์ของการทำงาน ลิทวินและสตริงเกอร์ได้อธิบายมิติของบรรยากาศองค์การทางด้านนี้ว่า ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับการจัดหารางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษนั้น ย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์การและจะลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้ การให้รางวัลเท่ากับการแสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้นในขณะที่การลงโทษจะเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น
5. ความขัดแย้ง ปัจจัยนี้จะวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในองค์การ ซึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ
6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ปัจจัยนี้จะวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับผลการ



ปฏิบัติงานภายในองค์กร ทฤษฎีที่ว่าด้วยแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะเป็นทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นมาจากความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความสำเร็จ ซึ่งสัมพันธ์กับมาตรฐานและอาจจะคาดหมายได้ว่าระดับมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติงานกำหนดขึ้นมาจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วย

7. ความเสี่ยงของงานและการรับความเสี่ยง ปัจจัยนี้จะเห็นเป็นความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารทางการให้โอกาสในการตัดสินใจ โดยชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงาน และหน้าที่ที่รับผิดชอบ ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจหรือในการดำเนินการใด ๆ ตามที่รับผิดชอบอยู่ในระดับพอสมควร จะเป็นแรงกระตุ้นความต้องการด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานได้ แต่บรรยากาศขององค์กรที่ปิดกั้นความเป็นอิสระในการตัดสินใจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อถอยและการปฏิบัติงานจะไม่บรรลุตามความต้องการของตนเองและองค์กร

8. ความภักดีต่อองค์กร ปัจจัยนี้จะเน้นให้เห็นความสำคัญของความคิดเห็นเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่ม ช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในการวัดความ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศของผู้ปฏิบัติงานนั้น ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 2002 : 189-190) ได้จำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กรออกเป็น 9 มิติ คือ โครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเสี่ยงของงาน ความอบอุ่น การสนับสนุน มาตรฐานงาน ความขัดแย้งและความภักดีต่อองค์กร ซึ่งลิทวินและสตริงเกอร์ ชี้ให้เห็นว่าการเกี่ยวข้องระหว่างกันของมิติบรรยากาศเหล่านี้มีผลกระทบต่อ การจูงใจ หรือความต้องการด้านความสำเร็จ ด้านอำนาจและด้านสังคม ของบุคลากรในองค์กรและยังมีผลในด้านอื่นอีกด้วย

มิติบรรยากาศทั้ง 9 มิติ ก่อให้เกิดลักษณะของบรรยากาศขององค์กรที่กระตุ้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ
  - 1.1 เน้นความรับผิดชอบต่อส่วนตน
  - 1.2 มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยงของงานและมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ
  - 1.3 ให้การยอมรับและให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
  - 1.4 สร้างความประทับใจที่ว่า บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีมงาน
2. บรรยากาศมุ่งการประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ
  - 2.1 เปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่มและความสัมพันธ์ที่อบอุ่นจริงใจ
  - 2.2 ให้การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร
  - 2.3 ให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและมีโครงสร้างองค์กรที่บีบ

บังคับน้อย

2.4 ให้การยอมรับว่าบุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่มงาน

3. บรรยากาศองค์การมุ่งการใช้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

3.1 มีการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎ ระเบียบ และ  
ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

3.2 บุคลากรยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สถานะ  
ในระดับสูง

3.3 กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจที่เป็นทางการ ในการแก้ไขปัญหาข้อ  
ขัดแย้งและความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน

บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์การ แต่สามารถวัดได้โดยทางอ้อม  
ผ่านการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์การ มิติของบรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจใน  
การทำงานของพนักงาน (Stringer. 2002 : 81-85) ได้อธิบายมิติของบรรยากาศองค์การ 6  
แบบ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกว่าพนักงานได้ถูก  
จัดระบบไว้อย่างดี มีคำจำกัดความอย่างชัดเจนของบทบาทและความรับผิดชอบของพวกเขา  
ความเป็นโครงสร้างจะสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่างานได้รับการอธิบายอย่างชัดเจน และจะต่ำเมื่อ  
พนักงานสับสนว่า ใครทำงานอะไร และใครมีอำนาจในการตัดสินใจ ความรู้สึกถึงโครงสร้างที่  
เหมาะสมจะมีผลกระทบอย่างสูงต่อแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. มาตรฐาน (Standard) เป็นเรื่องความรู้สึกที่เกี่ยวกับความกดดันเพื่อ  
การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และระดับความภาคภูมิใจของพนักงานที่มีจากการทำงาน  
มาตรฐานที่สูง หมายความว่า พนักงานคอยหาวิธีการที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานตลอดเวลา  
มาตรฐานที่ต่ำ สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าความคาดหวัง

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) สะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานใน  
การเป็นเจ้านายของตนเอง และไม่ต้องมีการตรวจสอบซ้ำจากการตัดสินใจของผู้อื่น ความรู้สึกของ  
การมีความรับผิดชอบสูง หมายความว่า พนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาด้วย  
ตนเอง ความรับผิดชอบต่ำชี้ให้เห็นว่าความเสี่ยงและการทดสอบวิธีการใหม่ ๆ มีแนวโน้มที่จะถูก  
ทำให้หมดกำลังใจ

4. การยอมรับ (Recognition) ชี้ให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่ได้รับ  
รางวัลจากการทำงานดี เน้นให้เห็นถึงการให้รางวัล เทียบกับการติเตียนและการลงโทษ  
บรรยากาศของการยอมรับที่สูง มีลักษณะที่มีความสมดุลอย่างเหมาะสมระหว่างการให้รางวัล  
และการติเตียน การยอมรับต่ำ หมายความว่า ผลของการทำงานดี ได้รับการให้รางวัลอย่างไม่  
สม่ำเสมอ

5. การสนับสนุน (Support) สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของความไว้วางใจ  
และการสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในกลุ่มทำงาน การสนับสนุนสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่างานเขา  
เป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีการปฏิบัติงานดี และพวกเขารู้สึกว่างานเขาสามารถขอความช่วยเหลือ  
โดยเฉพาะจากเจ้านายได้ เมื่อพวกเขามีความต้องการ การสนับสนุนต่ำ เมื่อพนักงานรู้สึกถูก

ทอดทิ้งและโดดเดี่ยว มิติใหม่ของบรรยากาศองค์การมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในรูปแบบการทำธุรกิจ E-Business ในปัจจุบัน ซึ่งทรัพยากรมีจำกัดมาก และเงินรางวัลมาจากการทำงานของทีม

6. ความผูกพัน (Commitment) สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และระดับในการอุทิศตัวของพนักงานต่อเป้าหมายขององค์การ ความรู้สึกผูกพันสูงจะเกี่ยวข้องกับระดับของความจงรักภักดีส่วนบุคคลที่สูง ระดับความผูกพันต่ำ หมายความว่าพนักงานจะรู้สึกเฉยเมยต่อองค์การและเป้าหมายขององค์การ

7. ความเสี่ยง (Risk) เป็นระดับความเสี่ยงที่ได้รับการสนับสนุน ลัชเซียร์ (Lussier. 2012 : 294) ได้อธิบายมิติทั่วไปขององค์การว่า ประกอบด้วย

1. โครงสร้าง (Structure) เป็นระดับของการควบคุมสมาชิก จำนวนกฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติขององค์การ

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นระดับของการควบคุมในงานของตนเอง

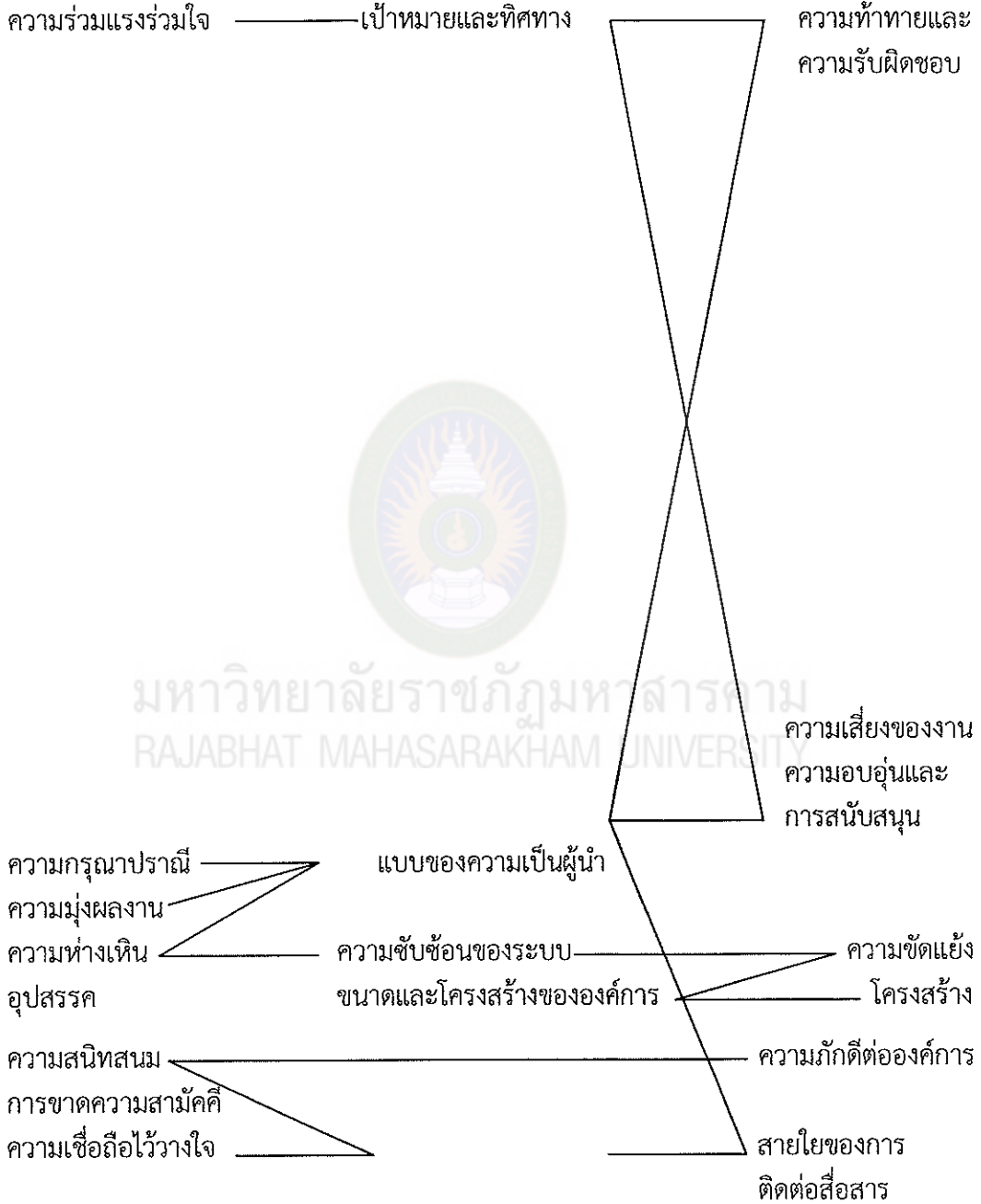
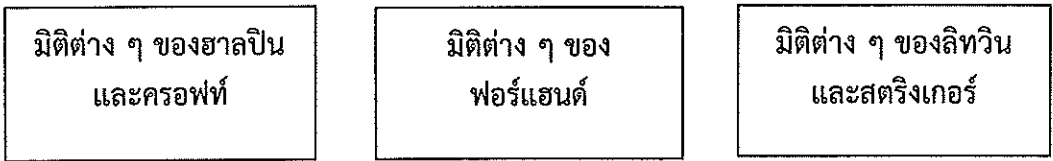
3. รางวัล (Reward) เป็นระดับของการได้รับรางวัลจากการทำงาน และเป็นการได้รับการลงโทษอย่างเหมาะสม

4. ความอบอุ่น (Warmth) ระดับของความพึงพอใจต่อมนุษย์สัมพันธ์

5. การสนับสนุน (Support) เป็นระดับของการได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น และการได้รับความร่วมมือจากผู้ที่มีประสบการณ์

6. เอกลักษณ์ขององค์การ และความจงรักภักดี (Organizational Identity and Loyalty) เป็นระดับที่พนักงานแสดงตนกับองค์การ และความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ

7. ความเสี่ยง (Risk) เป็นระดับความเสี่ยงที่ได้รับการสนับสนุน จากการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวกำหนดบรรยากาศองค์การของ ฮาลปิน และครอฟท์ ฟอร์แอนด์และลิทวิน กับสตรีงเกอร์ ซึ่งกิบสัน อีแวนซีวิช และดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1979 : 323) ได้ชี้ให้เห็นความคล้ายคลึงกันดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ  
ที่มา : ภารดี อนันต์นาวี. 2555 : 197

จากภาพที่ 2 จะพบว่ามิติด้านเป้าหมายและทิศทางของฟอร์แฮนด์จะมีลักษณะ เช่นเดียวกับด้านความร่วมมือร่วมใจของฮาลปินและครอฟท์ ซึ่งตรงกับความท้าทายและความรับผิดชอบ มาตรฐานงานและความคาดหวัง การรับความเสี่ยงของงาน รวมทั้งความอบอุ่น และการสนับสนุนของลิทวินและสตริงเกอร์

แบบของผู้นำของฟอร์แฮนด์จะเป็นเช่นเดียวกับความร่วมมือร่วมใจ ความกรุณา ปราณี การมุ่งผลของงาน ความห่างเหิน และความเชื่อใจไว้วางใจของฮาลปินและครอฟท์ และตรงกับความท้าทายและความรับผิดชอบ มาตรฐานงานและความคาดหวัง ความเสี่ยงของงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุน รวมทั้งการให้รางวัลและบทลงโทษของลิทวินและสตริงเกอร์

ความซับซ้อนของระบบ ฟอร์แฮนด์จะมีลักษณะเดียวกับความห่างเหินของฮาลปินและครอฟท์และเช่นเดียวกับความขัดแย้งรวมทั้งโครงสร้างองค์การของลิทวินและสตริงเกอร์

ขนาดและโครงสร้างขององค์การของฟอร์แฮนด์ก็เช่นเดียวกับอุปสรรคของฮาลปินและครอฟท์ และความขัดแย้งกับโครงสร้างองค์การของลิทวินและสตริงเกอร์

สายใยของการติดต่อสื่อสารของฟอร์แฮนด์เป็นลักษณะเดียวกับความสนิทสนมและขาดความสามัคคีและความเชื่อใจไว้วางใจของฮาลปินและครอฟท์ และตรงกับการให้รางวัลและการลงโทษ รวมทั้งความอบอุ่นและการสนับสนุนกับความภักดีต่อองค์การของลิทวินและสตริงเกอร์ ด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้วมิติต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์การ จากผลการศึกษาของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วนี้ จะมีอยู่ในทุกองค์การ แต่ความมากมายของมิติต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เช่นลักษณะของแต่ละองค์การ โครงสร้างขององค์การ องค์ประกอบของบุคคลในองค์การและในแต่ละช่วงองค์การอีกด้วย ดังนั้นไม่ว่าจะนำแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่อ้างมาข้างต้นมาใช้ในการศึกษาบรรยากาศองค์การย่อมจะได้คำตอบที่ใกล้เคียงกัน (ประไพ สุภิรมย์โชติ, 2528 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ. 2553 : 198)

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

	แนวคิดของ								ความ ถี่
	ชไนเตอร์ (Schneider.1990 : 296)	ลิทวินและ สตริงเกอร์ (Litwin & Stringer. 2002 : 189-190)	ฟอร์แฮนด์ (Forehand . 1999 : 76-77)	ดูบริน (Dubrin . 1973 : 334-340)	สตีร์และ พอร์เตอร์ (Steers & Porter. 1983 : 369-370)	ลัสเซียร์ (Lussier . 2012 : 294)	ไลเคิร์ต (Likert. 1976 : 73)	ฮาลปีนและ ครอฟท์ (Halpin and Croft. 1996 : 135)	
ตัวแปร									
1. โครงสร้างองค์การ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. แบบของความเป็นผู้มีอำนาจ			✓	✓				✓	5
3. ความรับผิดชอบ	✓	✓				✓		✓	3
4. การให้รางวัล	✓	✓				✓			4
5. การติดต่อสื่อสาร	✓	✓	✓						3
6. ความรักที่ต่อองค์การ	✓	✓		✓		✓			4
7. ความอบอุ่นและการสนับสนุน	✓	✓				✓		✓	5
8. ระบบการทำงาน	✓		✓						2
9. ความขัดแย้ง		✓						✓	4
10. วิทยาการที่ใช้ในองค์การ	✓								3
11. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ					✓				1
12. ภาวะทางเศรษฐกิจ				✓	✓				1

	แนวคิดของ							ความ ถี่
	ชไนเดอร์ (Schneider.1990 : 296)	ลิทวินและ สตริงเกอร์ (Litwin & Stringer. 2002 : 189- 190)	ฟอร์แฮนด์ (Forehand . 1999 : 76-77)	ดูบริน (Dubrin . 1973 : 334- 340)	สเตอร์และ พอร์เตอร์ (Steers & Porter. 1983 : 369-370)	ลัสเซียร์ (Lussier . 2012 : 294)	ไลเคิร์ต (Likert. 1976 : 73)	
13. ความเสี่ยงของงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3
14. มาตรฐานการปฏิบัติงาน	✓	✓						4

จากตารางที่ 2 การสังเคราะห์ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ช่างต้น ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับเรื่องบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer), ชไนเดอร์ (Schneider), ฟอร์แฮนด์ (Forehand), ดูบริน (Dubrin), ไลเคิร์ท (Likert), ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft), สเตียร์และพอร์เตอร์ (Steers and Portor) และลัสเซียร์ (Lussier) โดยพิจารณาเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป และได้ตัดตัวแปรบางตัวและรวมตัวแปรบางตัวเข้าด้วยกันเพื่อความเหมาะสมกับบริบทและสภาพปัจจุบันของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ตัวแปรมาทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่

1. ด้านโครงสร้างองค์การ หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่แสดงขอบข่ายและลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน มีความชัดเจนของการแบ่งงาน โครงสร้างงาน ลักษณะงาน กฎ ระเบียบและข้อบังคับ ขั้นตอนในการดำเนินงาน การบริหารงาน การวางแผนต่าง ๆ ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อให้เอื้อต่อการทำงานและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. ด้านแบบของความเป็นผู้นำ หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับทัศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ ได้แก่ การมอบหมายงาน การบริหารโดยเน้นการมีส่วนร่วม การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนในการปฏิบัติงาน การติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน ความน่าเชื่อถือและการบริหารโดยมุ่งผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ซึ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะผู้บริหารระดับรองจะปฏิบัติตามแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง โดยที่มีความเข้าใจเป็นแนวทางของการปฏิบัติที่ถูกต้อง

3. ด้านการให้รางวัล หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับผลตอบแทนและการสร้างขวัญ กำลังใจต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงาน ได้แก่ระบบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ ความสามารถ มีการนำผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาในการเลื่อนขั้น การยกย่องเชิดชูผู้ปฏิบัติงานดีและการให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือกันในการปฏิบัติงาน

4. ด้านความภาคภูมิใจต่อองค์การ หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความรู้สึกลงและการแสดงออกของบุคลากร ซึ่งเคารพต่อองค์การ มีความเต็มใจปฏิบัติงานและอุทิศตนต่อองค์การ มีความผูกพัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ พยายามเป็นบุคลากรที่ดีขององค์การ มีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สนใจเอาใจใส่ ภูมิใจ และสนับสนุนองค์การ ปกป้ององค์การ จากความหวังร้ายจากบุคคลอื่น ตระหนักในด้านดีขององค์การ มีความเชื่อถือและไว้วางใจพร้อมที่จะช่วยเหลือองค์การทุกเมื่อ มีความปรารถนาและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การต่อไป รู้สึกและแสดงออกทั้งวาจาและการปฏิบัติที่ดีต่อองค์การทั้งต่อหน้าและลับหลัง

5. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับมิตรภาพที่ดีภายในองค์การ การทำงานเป็นทีม ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานโดยไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีความรู้สึกที่ดีและมีความเป็นกันเอง และการได้รับความช่วยเหลือ หรือการส่งเสริม



สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทั้งด้านความก้าวหน้า การพัฒนาและการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ด้านความขัดแย้ง หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ผู้ร่วมงานในองค์การมีความคิดเห็นหรือทัศนคติไม่ตรงกันหรือไม่สอดคล้องกัน ทำให้ต้องมีการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง เพื่อหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย

7. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่ยอมรับของพนักงานที่จะปฏิบัติ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจและเชื่อถือได้ เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนต้องรับรู้ เข้าใจและถือปฏิบัติ โดยมีการประเมินผลและปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังมีการปรับปรุงเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเพื่อกระตุ้นให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

### 5. การวัดบรรยากาศองค์การ

ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968 : 45-68) ได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดบรรยากาศองค์การขึ้นมาใช้ระเบียบวิธีปฏิบัติของนักวิชาการเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความซับซ้อนที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการวัดบรรยากาศ ด้วยการใช้นิพจน์ทางด้านการรับรู้ในการตอบสนองต่อคำถามต่าง ๆ แบบสอบถามหรือเครื่องมือที่ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) พัฒนามาใช้มีชื่อเรียกว่า Improved Climate Questionnaire Form Brevised ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับมิติบรรยากาศองค์การ 9 มิติ โดยมีข้อความคำถามความคิดเห็นของแต่ละมิติเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ คือ

1. โครงสร้างองค์การ ถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ข้อบังคับ ขั้นตอนในการดำเนินงานที่มากมาย การถือตามระเบียบจนเกินไปและการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาด้วยความรู้สึกที่รับผิดชอบต่องาน
2. ความรับผิดชอบ ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ไม่จำเป็นต้องคอยตรวจการตัดสินใจในทุก ๆ เรื่อง เมื่อบุคลากรมีงานที่จะปฏิบัติก็จะดำเนินการด้วยความรู้สึกที่รับผิดชอบต่องาน
3. การให้รางวัล ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้รับสิ่งตอบแทนสำหรับงานที่ตนได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ ระบบการให้รางวัลขององค์การมีลักษณะทางบวกมากกว่าการลงโทษ
4. ความเสี่ยงของงาน ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสี่ยงของงานและความท้าทายในงานและองค์การ เน้นที่จะพิจารณาทางเลือกที่เสี่ยง ซึ่งเป็นการเสี่ยงที่จะช่วยให้ทางเลือกที่ดีในการดำเนินงาน
5. ความอบอุ่น ถามความคิดเห็นในเรื่องมิตรภาพที่ดีภายในองค์การซึ่งเกิดขึ้นในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นความรู้สึกที่ดีความเป็นเพื่อนและการรวมกลุ่มที่เป็นทางการ

6. การสนับสนุน ถามความคิดเห็นในเรื่องความช่วยเหลือของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอื่นในกลุ่ม เน้นการสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งจากระดับล่างขึ้นบน

7. มาตรฐานงาน ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจนหรือคลุมเครือ มาตรฐานของการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานตามเป้าหมายขององค์การบุคคล ตลอดจนเป้าหมายของกลุ่ม

8. ความขัดแย้ง ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การว่าต้องการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของฝ่ายบริหารและบุคคลในองค์การ เน้นการแก้ปัญหา

9. ความรักดีต่อองค์การ ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การตลอดจนการเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณค่าของทีมงาน และที่สำคัญคือ ความมีน้ำใจของสมาชิกในองค์การที่มีต่อกัน

ลิทวิน (Litwin and Stringer. 1968 : 82-85) ได้นำแบบสอบถามชุดนี้ไปหาความเที่ยงตรง (reliability) โดยการส่งไปหาผู้จัดการ ผู้นิเทศชำนาญการ เชี่ยวชาญผู้เชี่ยวชาญและพนักงานขายในองค์การธุรกิจต่าง ๆ จำนวน 518 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาคุณสมบัติของแบบสอบถามในแต่ละมิติมีความสัมพันธ์กันในทางบวกและสามารถวัดในสิ่งเดียวกันได้

จะเห็นได้ว่า แนวคิดทฤษฎีเรื่องบรรยากาศขององค์การที่กล่าวมาข้างต้นมีความคล้ายคลึงกันและยังพบอีกด้วยว่าบรรยากาศขององค์การที่ดีสามารถกระตุ้นแรงจูงใจหรือความต้องการของบุคลากรในองค์การให้แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและของตนเองได้ดังที่การศึกษาของลิทวินและสติริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 2002 : 20) พบว่ามีบรรยากาศขององค์การที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการหรือแรงจูงใจของบุคลากรในองค์การ

สรุปได้ว่าบรรยากาศขององค์การ หมายถึง การรับรู้หรือความเข้าใจของพนักงานในองค์การ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นคุณลักษณะที่เฉพาะของแต่ละองค์การที่พนักงานในองค์การรับรู้หรือมีความรู้สึกทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านแบบของความเป็นผู้นำ ด้านการให้รางวัล ด้านความรักดีต่อองค์การ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านความขัดแย้ง และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน

## ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Saticfaction) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การย่อมมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การใด ๆ ก็ตาม หากบุคคลในองค์การไม่พึงพอใจในการทำงานก็จะเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา

ในทางตรงกันข้ามองค์การใดมีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงจะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดีและเป็นเกณฑ์อย่างหนึ่งที่จะใช้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพของหน่วยงานได้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ ดังนี้

เอ็ดวิน เอ ล็อก (Edwin A. Locke. 1976 : 1342) นิยามความหมายของความพึงพอใจในงานไว้ว่า เป็นภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นผลจากการรับรู้ในผลงานของบุคคล ๆ หนึ่งหรือประสบการณ์ในงานของบุคคล ๆ หนึ่ง

เดวิส (Davis. 1981 : 83) ให้ความหมายความพึงพอใจว่าหมายถึง ความพอใจหรือไม่พอใจของคนที่มีต่องานซึ่งแสดงให้เห็นความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังของคนที่มีต่องานและสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ

เฟลด์แมน และอาร์โนลด์ (Feldman and Arnold, 1983: 192) ให้ความหมายว่าความพึงพอใจในงาน คือ สิ่งที่แสดงออก หรือความรู้สึกในทางบวกที่มีอยู่ทั้งหมดที่บุคคลมีต่องานที่เขาปฏิบัติ

เซอร์เมอร์โฮม (Schermerhom, 1991: 55) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นระดับความรู้สึกในแต่ละบุคคลทั้งทางบวกหรือทางลบที่มีต่องานของเขาเท่านั้น

ลูธานส์ (Luthans, 1992: 114) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึก หรือทัศนคติที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติว่ามีมากน้อยเพียงใด และถ้าพบว่าดี ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และถ้าพบไม่ดี ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สเปคเตอร์ (Spector, 2000: 197) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นทัศนคติที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานของเขา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งความพึงพอใจในการทำงาน คือ ระดับความชอบที่มีต่อตัวงานของพนักงาน

นันทิยา ชุนณรงค์. (2536 : 15) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่กำลังปฏิบัติ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน เป็นต้น ถ้าองค์ประกอบเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม ก็จะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ ก็จะมีผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จิราภรณ์ โนราช. (2537 : 14) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีที่พอใจ ความรู้สึกแห่งการยอมรับในการปฏิบัติภาระหน้าที่ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ

วินัย โกยตุลย์. (2537 : 12) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นการแสดงออกหรือความรู้สึกที่ดีที่มีต่องานที่เขากระทำอยู่ ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดจากการที่บุคคลได้รับการตอบสนอง

ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ จนเกิดทัศนคติชอบต่องานที่เขาปฏิบัติ และความพึงพอใจในงานนี้เป็นเรื่องของแต่ละบุคคลที่อาจจะมี ความพึงพอใจในงานจากปัจจัยที่ต่างกัน เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ทางสังคมและปัจจัยอื่นถ้าหากปัจจัยต่างๆ ไม่ตอบสนองความต้องการย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติทางลบ และยิ่งผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น

ณัฐพันธ์ เชนรนนท์ (2551 : 98) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ทัศนคติเกี่ยวกับงานของพนักงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในงานของเขา เช่น ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในงานของบุคคล ความพอใจในงานยังเกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมของงาน

วิภาดา คุปตานนท์ (2551 : 180) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงาน คือ ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่เขาทำ ถ้ามีระดับความพึงพอใจในงานทำสูง ถือว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติเป็นบวกต่องานที่เขาทำ แต่ถ้ามีระดับความพึงพอใจในงานที่ทำต่ำ หรือไม่มี ความพึงพอใจเลย ก็ถือว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติเป็นลบต่องานที่เขาทำ

วิภาส ทองสุทธิ (2552 : 39) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงทัศนคติ ความพอใจหรือความไม่พอใจที่มีต่อการทำงาน เป็นความแตกต่างระหว่างจำนวนของรางวัลตอบแทนที่พนักงานได้รับกับจำนวนรางวัลที่พวกเขาเชื่อว่าสมควรจะได้รับจากการทำงานให้กับองค์กร ดังนั้นความพึงพอใจในการทำงานจึงเป็นทัศนคติไม่ใช่พฤติกรรม ซึ่งโดยทั่วไปพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานจะมีผลผลิตมากกว่าพนักงานที่ไม่พึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่เพียงแต่ความพึงพอใจซึ่งเกี่ยวข้องกับการขาดงานหรือการลาออกจากงานเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับองค์กรด้วยว่ามีการจัดการบริหารงานที่มีความท้าทายและมีการให้รางวัลตอบแทนในการทำงานแก่พนักงานหรือไม่ ดังนั้นการมีความพึงพอใจในการทำงานจึงสะท้อนถึงทัศนคติมากกว่าพฤติกรรม

จากความหมายที่นักวิชาการกล่าวไว้ข้างต้นพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นการแสดงออกหรือความรู้สึกที่ดีที่มีต่องานที่กระทำอยู่ ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดจากการที่บุคคลได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จนเกิดทัศนคติชอบต่องานที่เขาปฏิบัติ และความพึงพอใจในงานนี้เป็นเรื่องของแต่ละบุคคลที่อาจจะมี ความพึงพอใจในงานจากปัจจัยที่ต่างกัน เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ทางลบ และยิ่งผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น

## 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

โรบบินส์ (Robbins. 1998 : 150-154) พบว่าผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ ปัจจัยหลายอย่างที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่ทำหายชอบงานที่มีลักษณะทำหาย เปิดโอกาสให้เขาใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญเฉพาะด้านอย่างเต็มที่ มีอิสระในการปฏิบัติงาน และมีโอกาสรับรู้ว่าการปฏิบัติงานของเขาได้รับผลดีอย่างน้อยเพียงใด ลักษณะที่กล่าวมาทั้งหมดนี้คือลักษณะงานที่ทำหาย ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีความรู้สึกตื่นเต้นและสนุกกับการทำงาน

ในทางตรงกันข้าม งานที่ไม่มีความหลากหลาย จำเจ ซ้ำซาก งานมีความทำหายน้อยเกินไป จะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายต่องานได้ง่ายและไม่กระตือรือร้นที่จะทำงาน

นอกจากนี้ งานที่มีความทำหายมากเกินไปจนอาจมองไม่เห็นโอกาสที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกคับข้องใจ ท้อแท้ กระจวนกระวายใจและเกิดความรู้สึกล้มเหลวเมื่อไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

ดังนั้นภายใต้ลักษณะงานที่มีความทำหายปานกลางหรืออยู่ในระดับที่พอดี พนักงานส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกยินดีและเกิดความพึงพอใจในงานสูง

2. ระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม (Equitable rewards) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนต่อการปฏิบัติงานและนโยบายการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าที่มีความยุติธรรม ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางที่เขาคาดหวัง มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารควรพิจารณาจัดระบบการให้รางวัล โดยใช้หลักเกณฑ์ต่อไปนี้

2.1 การพิจารณาปริมาณงาน ความทุ่มเทเสียสละ อุทิศเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญาให้แก่องค์กร

2.2 การพิจารณาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคคล

2.3 การพิจารณาการให้ผลตอบแทนต่อผลงานที่ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

องค์กรใดที่มีการจัดระบบการให้รางวัล โดยพิจารณาหลักเกณฑ์ข้างต้นนี้ จะส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการนโยบายส่งเสริมการทำงานที่มีความยุติธรรม เนื่องจากนโยบายที่ยุติธรรมจะเปิดโอกาสให้บุคคลมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบต่องานและเพิ่มสถานภาพทางสังคม

3. สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน (Supportive working conditions) สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า พนักงานโดยทั่วไปจะมีความชื่นชอบและพึงพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

4. เพื่อนร่วมงานที่ดี (Supportive colleagues) จากการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนอกจากจะมีความต้องการผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือความสำเร็จจากการปฏิบัติงานที่เห็นเด่นชัดสามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมได้แล้วเขายังมีความต้องการด้านสังคม คือ การรวมกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ความเป็นกันเอง มิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความรัก ความสามัคคี ความรู้สึกดี ๆ ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน

ร่วมกัน สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานจะก่อให้เกิดความผูกพัน และเพิ่มระดับความพึงพอใจในงานให้สูงขึ้นได้

5. ลักษณะงานตรงกับบุคลิกภาพ (Personality job-fit) โดยทั่วไปบุคคลมักเลือกงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างลักษณะและปริมาณงานกับขีดความสามารถที่มีอยู่ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของงานย่อมมีที่มาจากความรู้ ความสามารถ ความเหมาะสมของงานที่ทำ ตลอดจนโอกาสที่เอื้ออำนวย ดังนั้น บุคคลที่เลือกลักษณะงานที่มีความสอดคล้องกับบุคลิกภาพของตน จะมีแนวโน้มในการทำงานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย และมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าบุคคลที่ขาดความสอดคล้องระหว่างบุคลิกภาพกับลักษณะงาน

นอกจากนี้ความพึงพอใจในงานนั้นมีความสำคัญต่อองค์การเนื่องจากทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะบุคลากรที่มีความพึงพอใจในงานจะมีความตั้งใจและความรับผิดชอบในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่ไม่มีความพึงพอใจใน การทำงาน ช่วยลดการขาดงาน ลางาน ลดการมาทำงานสาย ความพึงพอใจในงานช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างความสามัคคี สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ ทำให้เกิดความศรัทธาเชื่อมั่นต่อองค์การ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ช่วยป้องกันความห่างเหินจากงาน นำไปสู่การทำงานที่ดีขึ้นส่งผลไปยังผลผลิตและกำไรขององค์กรในที่สุด

จากความสำคัญของความพึงพอใจ แสดงให้เห็นว่าการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่จะต้องมีการเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะทำให้พนักงานสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลทุกระดับมีความกระตือรือร้น อุทิศตนให้กับงานในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Needs Hierachy Theory)

มาสโลว์ (Maslow, 1970 : 35-58) ได้ให้แนวคิดว่าการที่มนุษย์จะบรรลุความต้องการของตนได้นั้น ต้องได้รับการตอบสนองสองประการสำคัญ คือ กายภาพและจิตวิทยา ความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้น ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการทางกายภาพ สังคมและจิตวิทยา ซึ่งเรียกว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐาน ความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า

- 3.1.1. คนมีความต้องการอยู่เสมอและความต้องการของคนไม่มีที่สิ้นสุด
- 3.1.2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป
- 3.1.3 ความต้องการของคนจะเรียงลำดับตามความสำคัญ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในลำดับต่อมาจะเกิดขึ้นทันที

มาสโลว์ได้ศึกษาความต้องการของมนุษย์ โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์

ออกเป็น 5 ลำดับชั้น ดังนี้

1) ความต้องการด้านร่างกาย ( Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เป็นความต้องการเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร ความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน จึงมีความต้องการพื้นฐานขั้นแรกที่มนุษย์ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ก่อน องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ก็คือการให้เงินเดือนขั้นต่ำสุดที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต รวมทั้งเงื่อนไขของการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อมา นั่นคือ ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งทำให้มนุษย์ปลอดภัยจากอันตรายต่างๆอันได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย การมีที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ ปราศจากการกลัวความสูญเสีย และภัยอันตรายทั้งปวง องค์กรสามารถสร้างเงื่อนไขเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นที่ 2 โดยจัดเงื่อนไขที่ปลอดภัยในที่ทำงาน ความยุติธรรมสร้างความมั่นคงในงาน ให้ความสะดวกสบายในการทำงาน จัดให้มีระบบประกันสวัสดิการสังคมและเงินตอบแทนหลังออกจากงาน มีค่าจ้างตอบแทนที่สูงกว่าเพื่อความอยู่รอดพื้นฐานของการดำรงชีวิต การให้เสรีภาพในการรวมตัวเป็นสหภาพ เป็นต้น

3) ความต้องการทางด้านสังคมและการยอมรับ (Belonging and Social Needs) ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการในการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความรู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม องค์กรสามารถสนองตอบความต้องการระดับนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะสังสรรค์ทางสังคมนระหว่างทำงาน ใช้วิธีนิเทศงานด้วยการแนะนำช่วยเหลือฉันท์มิตร ให้โอกาสสมาชิกได้ทำงานแบบทีมและพัฒนาสร้างความสัมพันธ์ใหม่ขึ้นในที่ทำงาน

4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องความรู้ความสามารถ เป็นความต้องการในการนับถือตนเองและการนับถือจากบุคคลอื่น เช่น ต้องการการเรียกขานจากบุคคลทั่วไปอย่างสุภาพ ให้ความเคารพนับถือตามควรไม่ต้องการการกดขี่ข่มเหงจากผู้อื่น เนื่องจากทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน องค์กรสามารถจัดทำกิจกรรมได้หลายอย่างที่แสดงการตอบสนองความต้องการระดับนี้ เช่น การจัดงานเลี้ยงเป็นรางวัลฉลองความสำเร็จครั้งสำคัญ การให้เงินโบนัส การให้การยอมรับคำแนะนำเพื่อปรับปรุงงานจากพนักงาน การมอบรางวัลเป็นโล่ หรือสิ่งของเพื่อแสดงการให้เกียรติหรือยอมรับ การกล่าวยกย่องถึงผลงานดีเด่นของพนักงานในโอกาสต่างๆ การให้สิทธิพิเศษที่แสดงถึงการได้รับเกียรติยกย่องในความสำเร็จ เป็นต้น

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self - actualization Needs) เป็นความต้องการที่จะพิจารณาถึงสมรรถนะของตนเอง และการบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการเมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทของเขาในชีวิตว่าเป็นอย่างไร บุคคลผู้นั้นก็จะผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุด ตามที่คาดหมายไว้

### 3.2 ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

เคลตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer. 1972 : 145) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจเกี่ยวกับความต้องการเรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี ซึ่งคล้ายกับทฤษฎีของมาสโลว์ แต่จัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือเพียง 3 ระดับ คือ ซึ่งแทนด้วยอักษรย่อดังนี้

3.2.1 ความต้องการมีชีวิตรอยู่ (E = Existence Needs) ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ จึงมีความคล้ายกับความต้องการระดับที่ 1 และ 2 ของมาสโลว์ที่เป็นความต้องการทางร่างกายกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งการตอบสนองด้วยเงื่อนไขที่เป็นวัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน

3.2.2 ความต้องการมีสัมพันธ์กับคนอื่น (R= Relatedness Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร จึงเป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการเป็นสมาชิกของสังคมและบางส่วนของขั้นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตามทฤษฎีของมาสโลว์ แต่แอลเดอร์เฟอร์เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกันมากกว่าดูที่ความถูกต้องซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า

3.2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (G = Growth Needs) เป็นความต้องการส่วนบุคคลในการได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่รวมทั้งได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ ความต้องการด้านความงอกงามตามทฤษฎีนี้ จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ ตั้งใจปรารถนากับบางส่วนของความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในแง่การได้รับความสำเร็จ (Achievement) และได้รับผิดชอบ (Responsibility)

ความต้องการตามทฤษฎีแอลเดอร์เฟอร์ ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่เชื่อว่า เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อยความต้องการในระดับนั้นจะมีมากขึ้นและความต้องการในระดับต่ำจะมีมากขึ้นเช่นกัน หากความต้องการสูงสุดได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะแสวงหาความต้องการอื่นๆ อีกไม่มีที่สิ้นสุด

สรุปแล้วทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ มีแนวคิดแตกต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ อยู่ 3 ประการ

1. ทฤษฎี ERG ได้ยุบรวมลำดับความต้องการของมาสโลว์ มาเป็น 3 ระดับ คือการดำรงชีวิต ความสัมพันธ์และการเจริญเติบโต
2. ทฤษฎี ERG ไม่ได้สันนิษฐานหรือเชื่อว่าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจก่อน จึงจะเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่า
3. ทฤษฎี ERG ได้รวมเอาหลักการของความคับข้องใจและการท้อถอย (Frustration-Regression Principle) กับความต้องการพึงพอใจในความต้องการในระดับต่ำของบุคคลเป็นตัวแสดงออกของพฤติกรรมของบุคคล เมื่อความพึงพอใจในความต้องการในระดับสูง



ไม่ได้รับการตอบสนอง ความแตกต่างที่สำคัญ 2 อย่างระหว่างทฤษฎี ERG และทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ คือ

3.1. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ จะอยู่บนพื้นฐานของหลักความพอใจความก้าวหน้า (Satisfaction Progression Principle) นั่นคือ บุคคลจะเดินหน้าไปยังระดับความต้องการที่สูงขึ้นเมื่อความต้องการระดับที่ต่ำกว่าได้ถูกตอบสนองแล้ว อีกด้านหนึ่งทฤษฎี ERG จะไม่อยู่บนพื้นฐานของหลักความพึงพอใจ-ความก้าวหน้าเท่านั้น แต่จะอยู่บนพื้นฐานของหลักความคับข้องใจ-การถดถอย จะอธิบายถึงสถานการณ์ที่ความต้องการระดับสูงยังไม่ได้ถูกตอบสนองหรือคับข้องใจ และความต้องการจะมุ่งไปที่ความต้องการระดับต่ำลงมาก แสดงให้เห็นว่า ความคับข้องใจของความต้องการเจริญเติบโตจะทำให้เกิดความต้องการความสัมพันธ์ทางสังคมมากขึ้น

3.2. ทฤษฎี ERG ชี้ให้เห็นว่าความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับอาจจะเกิดขึ้น ในขณะที่เดียวกันพบว่า บุคคลสามารถพอใจพร้อมกันไปด้วยความต้องการ การดำรงชีวิตอยู่สามารถเกิดขึ้นได้ในขณะเดียวกันกับความต้องการทางสังคม ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการความคิดสร้างสรรค์และความต้องการการเจริญเติบโต ยิ่งกว่านั้น แอลเดอร์เฟอร์ ได้พบว่าลำดับความต้องการของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกัน

สรุป ทฤษฎี ERG มุ่งเน้นความต้องการของมนุษย์โดยไม่คำนึงถึงลำดับขั้น และความต้องการในแต่ละขั้นเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็ยังคงดำรงอยู่

3.3 ทฤษฎีปัจจัยคู่ของ เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)  
เฟรดเดอริค เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg, 1966 : unpagged) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงานอยู่ในงานที่ทำ เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้สามารถก่อให้เกิดความพอใจในงานได้สูง ได้แก่ ลักษณะของงาน โอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง โอกาสได้ก้าวหน้า และได้รับการยอมรับ เป็นต้น เฮร์ซเบิร์ก จึงเรียกปัจจัยกลุ่มนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ส่วนปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ไม่ใช่ในงาน แต่เป็นเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกของงาน เช่น การบังคับบัญชา ค่าจ้างหรือค่าตอบแทน นโยบายบริษัท เงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และความปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถ้าได้รับการตอบสนอง ก็จะช่วยป้องกันปฏิกิริยาทางลบจากพนักงาน เฮร์ซเบิร์ก จึงเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Hygiene or Maintenance Factors)

3.4 ทฤษฎีการจูงใจของ แมคเกรเกอร์ (McGregor)

ทฤษฎีการจูงใจของ แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 : 33-34; 47-48) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2544: 61-64) ได้ระบุไว้ว่า แนวทางในการบริหารหรือบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะขึ้นอยู่กับ การรับรู้หรือความเชื่อเกี่ยวกับผู้ร่วมงานของตนว่าเป็นอย่างไร ผู้บริหารแต่ละคนจะจัดการกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนตามทัศนคติและความคิดเห็นของตนเองเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะในเรื่องความต้องการและแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน ดังนี้

ทฤษฎี X: เป็นความคิดเชิงดั้งเดิมเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกและการควบคุมงาน

ตามทฤษฎีนี้แมคเกรเกอร์ (McGregor) ระบุว่าเบื้องหลังการตัดสินใจทางการบริหารหรือการกระทำทุก ๆ ครั้ง ผู้บริหารจะต้องมีสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรม และธรรมชาติของมนุษย์ สมมติฐานเหล่านี้ มีดังนี้คือ

3.4.1 มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยง ถ้าสามารถทำได้ ตามสมมติฐานนี้เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อสำคัญที่ว่าฝ่ายบริหารพยายามแก้ไข บุคคลที่มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงงาน หลักฐานที่ยืนยันสำหรับความถูกต้องของสมมติฐานนี้สำหรับผู้บริหารส่วนใหญ่ดูเหมือนเป็นสิ่งที่ไม่อาจโต้แย้งได้

3.4.2 เนื่องจากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน มนุษย์ส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับถูกควบคุม ถูกสั่งงาน ถูกขู่ข่มขู่คุกคามด้วยการลงโทษ เพื่อจะได้มีความพยายามที่เพียงพอที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์การหรือเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลความไม่ชอบทำงานดังกล่าวบางครั้งมีมาก แม้จะมีการสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนหรือรางวัลก็ไม่เพียงพอที่จะเอาชนะได้ อย่างไรก็ตามเมื่อใดที่บุคคลยอมรับผลตอบแทนหรือรางวัลโดยทั่วไปมักจะเรียกร้องรางวัลที่ดีกว่าอยู่เรื่อยๆ มีข้อสังเกตว่าในการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเดียว บางครั้งอาจจะไม่ก่อให้เกิดความพยายามที่เพียงพอได้ จะต้องมีการขู่ข่มขู่คุกคามด้วยการลงโทษเท่านั้นที่จะทำให้เกิดความพยายามได้

3.4.3 มนุษย์โดยทั่วไป ชอบที่จะได้รับคำสั่งปรารภหรือต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนืออื่นใด นักบริหารส่วนใหญ่ให้ความสนับสนุนสมมติฐานดังกล่าว ซึ่งเห็นได้จากผลสะท้อนในรูปของการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติ

ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับทฤษฎี X ก็คือ จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่ยอมรับสมมติฐานของทฤษฎี X ข้างต้นจะพยายามกำหนดมาตรการในการควบคุมผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด คนจะถูกมองว่าเป็นองค์ประกอบหรือเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการผลิตเช่นเดียวกับเงินทุนหรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการผลิต และจะต้องมีการควบคุมโดยฝ่ายบริหารคนจะได้รับแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน ผลประโยชน์พิเศษอย่างอื่นและการขู่ข่มขู่คุกคามด้วยการลงโทษเป็นสำคัญอย่างไรก็ตามที่กล่าวมาข้างต้นของทฤษฎี X เป็นลักษณะของการบริหารองค์การตามแบบประเพณี เป็นการมองมนุษย์อย่างผิวเผินขาดหลักความจริง

แมคเกรเกอร์ (McGregor) จึงได้เสนอทฤษฎีอีกทฤษฎีหนึ่งขึ้นมา คือ ทฤษฎี Y  
ทฤษฎี Y : การประสานเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกันในราว ค.ศ. 1900 ฝ่ายบริหารได้มีการยอมรับในคุณค่าทางด้านมนุษยธรรมมากขึ้น ได้ต่อสู้เพื่อให้ลูกจ้าง คนงานได้รับความเท่าเทียมและมีการปฏิบัติที่เห็นใจตัวลูกจ้างคนงานมากขึ้น ขณะเดียวกันมีการ ลดความทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ จัดรูปแบบการต่อสู้ที่รุนแรงในโรงงาน อุตสาหกรรมที่มีเพิ่มมากขึ้นจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าพอใจและปลอดภัยมากขึ้นทั้งหมดที่ฝ่ายบริหารได้ดำเนินการ ข้างต้นไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร อย่างไรก็ตามสมมติฐานของทฤษฎี X ยังคงมีความสำคัญอยู่

ต่อมา ค.ศ. 1930 ซึ่งอยู่ในช่วงระยะเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำ ฝ่ายบริหารได้รับการบีบคั้นจากความกดดันต่าง ๆ อาทิ คลื่นการต่อสู้จากประชาชนได้เริ่มเกิดขึ้น ตามมาด้วยการรวมตัวเป็นสหภาพ แรงงานของบรรดาโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีปฏิกริยาทั่วไปที่ต่อต้านระบบอำนาจนิยม มีการตรากฎหมาย New Deal ซึ่งผลเหตุการณ์ข้างต้นดังกล่าวทำให้ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร แต่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการ ปรับตัวเปลี่ยนแปลงขั้นต้นต่ออำนาจของคนงานที่ได้รับมีการรวมตัวกัน และต่อแรงกดดันจากมติมหาชนที่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารคือ ได้มีการเคลื่อนไหว จากการบริหารแบบการใช้ไม้แข็ง (Hard Management) มาสู่ไม้นวม (Soft Management) แต่ก็ไม่ใช่ว่าการใช้ไม้แข็งซึ่งใช้มาแต่เดิมจะไม่ได้มีการนำมาใช้เลย ตามความเป็นจริงแล้วยังคงมีการนำมาใช้โดยใช้ผสมผสานกันไปกับการบริหารแบบใช้ไม้นวม คือ เป็นการนำเอาข้อดีของการบริหารแบบไม้แข็งและแบบไม้นวมมาผสมผสานกันทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีใหม่มีลักษณะตรงกันข้ามกับทฤษฎี X ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และการจูงใจทั้งนี้เป็นเพราะการสะสมความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้มีมากขึ้นทำให้เป็นไปได้ที่จะตั้งข้อสรุปทั่วไป สมมติฐานของทฤษฎีนี้มีดังนี้ คือ

1. การใช้ความพยายามทั้งทางกายและทางสมองในการทำงานมีลักษณะธรรมดาเหมือนกับเล่นหรือการพักผ่อน มนุษย์โดยทั่วไปไม่ได้ไม่ชอบงานโดยสันดานหรือโดยนิสัยงานอาจจะเป็นแหล่งของความพึงพอใจ (ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น พวกเขาอาจจะทำงานโดยสมัครใจ) หรือแหล่งของการลงโทษ (ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น พวกเขาจะหลีกเลี่ยงการทำงาน ถ้าเป็นไปได้) ขึ้นอยู่กับสภาพการทำงานที่จะจัดไว้เช่นไร เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

2. การควบคุมภายนอกและการขู่เชิญคุกคามว่าจะลงโทษไม่ใช่วิธีเดียวที่ก่อให้เกิดความพยายามให้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การมนุษย์จะใช้การสั่งการและการควบคุมตนเอง เพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตนได้สร้างความผูกพันเอาไว้

3. การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การด้วยการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลตามความสำเร็จของผลงานของบุคคล แต่ละคนจะสามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดผลการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ตัวอย่างของผลตอบแทนหรือรางวัลที่ดูจะมีความสำคัญที่สุด เช่น ความพอใจที่คนอื่นเห็นความสำเร็จของตนเองและความต้องการสำเร็จสมหวังในชีวิต เป็นต้น

4. ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ไม่เพียงยอมรับความรับผิดชอบแต่จะแสวงหาความรับผิดชอบด้วย การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ การขาดความทะเยอทะยานและ การเน้นในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย โดยทั่วไปเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ไม่ใช่ลักษณะของมนุษย์โดยสันดาน

5. ความสามารถที่จะใช้ความคิดจินตนาการความฉลาด และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์การมีอยู่ทั่วไปอย่างกว้างขวางในตัวมนุษย์

6. ภายใต้สถานการณ์ของชีวิตแบบอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถ

ทางสติปัญญาของมนุษย์โดยทั่วไปถูกนำมาใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น

ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับทฤษฎี Y ก็คือจากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า สมมติฐานของทฤษฎี Y แตกต่างจากสมมติฐานของทฤษฎี X ประเด็นสำคัญก็คือชี้ให้เห็นถึงข้อเท็จจริงว่าข้อจำกัดของการร่วมมือในองค์การไม่ใช่ข้อจำกัดที่เกิดจากลักษณะหรือธรรมชาติของมนุษย์ แต่เนื่องมาจากข้อจำกัดในความฉลาดของฝ่ายบริหารที่มีอยู่ ซึ่งไม่สามารถรู้ว่า จะตระหนักถึงศักยภาพที่มีในตัวทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้อย่างไร ฉะนั้น หน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารตามทฤษฎี Y น่าจะได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้เหมาะสม และเป็นวิธีการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้บุคคลสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเอง ควบคู่กันไปกับความสำเร็จ ในเป้าหมายขององค์การ หลักที่สำคัญของ ทฤษฎี Y คือ การประสาน หรือการประสมประสาน บุคคลกับเป้าหมายขององค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้คนสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนตัวด้วยการผูกพันตนเองให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ให้เป้าหมายทั้งส่วนตัวและเป้าหมายขององค์การไปด้วยกันได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ฝ่ายบริหารจึงจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะ ธรรมชาติของคน และการจูงใจให้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น และต้องตระหนักว่ามนุษย์ไม่ใช่คนเกียจคร้านไว้วางใจไม่ได้โดยพื้นฐานดังได้กล่าวมาแล้วว่ามนุษย์สามารถสั่งการมีความคิดริเริ่มในการทำงานด้วยตัวของเขาเอง ถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง ผู้บริหารที่ยอมรับในทฤษฎี Y จะต้องไม่ควบคุมผู้ร่วมงานอย่างเข้มงวดกวดขัน จะต้องพยายามส่งเสริมให้พวกเขาควบคุมตนเองให้มากขึ้น

จากแนวคิดทฤษฎีการจูงใจของ แมคเกรเกอร์ (McGregor) ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าทฤษฎี Y อาจเปรียบเทียบกับทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ (Maslow) และ เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ในลักษณะที่ว่า ทฤษฎี Y ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับการตอบสนอง ความต้องการของคนไว้ว่าคนมีความปรารถนาที่จะสนองความต้องการของเขาจากความต้องการระดับสูงในเรื่องของความรับผิดชอบ การควบคุมและการสั่งการด้วยตนเองและคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ดังนั้นความต้องการในระดับสูง ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) และปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) จึงใช้ข้อสมมติฐานอย่างเดียวกันตามทฤษฎี Y ผู้บริหารอาจจะเลือกใช้ความต้องการในระดับสูง หรือข้อสมมติฐานทางทฤษฎี Y ในการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

3.5 ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland. 1961 : 205-258)

ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จ เป็นทฤษฎีที่แมคเคลแลนด์ เชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการเหมือนกันแต่มากน้อยต่างกันเท่านั้น โดยแบ่งออกได้เป็น 6 กลุ่มใหญ่ด้วยกันคือ

3.5.1 ความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ (Need for Achievement) คนที่มีความต้องการด้านนี้สูง จะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ผู้บริหารสามารถให้รางวัลเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานโดยให้ความรับผิดชอบมากขึ้น มีกิจกรรมที่น่าสนใจให้อิสระในการวางแผนและการทำงาน

3.5.2 ความต้องการที่จะเข้าร่วมผูกพันกับผู้อื่น (Need for Affiliation) คนที่มีความต้องการด้านนี้สูงจะคำนึงถึงความสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น ผู้บริหารให้รางวัลโดยการเห็นด้วย การให้ความร่วมมือและความเป็นมิตร การให้โอกาสเข้าร่วมงาน และการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนภายในทีม

3.5.3 ความต้องการที่จะมีอำนาจ (Need for Power) บุคคลที่มีความต้องการด้านนี้จะต้องแสวงหาอำนาจและใช้อำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการงานให้ได้รับความสำเร็จโดยผ่านผู้อื่น ผู้บริหารควรให้รางวัลบุคคลเหล่านี้ โดยให้โอกาสสำหรับการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน การให้บทบาทหน้าที่มากขึ้น การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน อำนาจนี้มี 2 ลักษณะคือ

1) อำนาจเชิงส่วนตัว (Personal Power) เป็นอำนาจที่ต้องการให้คนอื่นปฏิบัติตามตนเองไม่ใช่เพื่อองค์กร

2) อำนาจเชิงสถาบัน (Institutional Power) เป็นอำนาจที่มุ่งทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อแก้ไขปัญหา เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงเป็นบุคคลที่ผู้บริหารพึงส่งเสริมให้มีตำแหน่ง

3.5.4 ลักษณะของกลุ่มในองค์กร (Group) คือ สมาชิกกลุ่มมีความต้องการสัมพันธ์กันดี สมาชิกได้รับความพึงพอใจในการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับกลุ่ม กลุ่มมีความสามัคคี มีความศรัทธาไว้วางใจ เมื่อความเป็นกลุ่มเข้มแข็ง ความต้องการในพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์จะเกิดขึ้น

3.5.5 รายได้ (Revenue) คนงานจะให้ความสำคัญกับรายได้มากกว่า ผู้จัดการปัจจุบันมีหลักฐานที่แสดงว่าความต้องการในระดับสูง (ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์) มีความสำคัญต่อคนในทุกระดับขององค์กร แต่คนที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าก็อาจให้ความสำคัญมากกว่า

3.5.6 รางวัล (Reward) เมื่อความมีประสิทธิภาพของงานได้รับการประเมินปัจเจกบุคคล ก็ควรได้รับรางวัลจากองค์กร รางวัลมี 2 ประเภทคือ รางวัลภายนอกกับรางวัลภายในรางวัลภายนอกได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองของความ ต้องการ ซึ่งเป็นผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานนั้น มีการเสียสละ อุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญา ให้กับงานเต็มความสามารถ

### 3.6 ทฤษฎีความต้องการของวรูม (The Expectancy Theory)

วรูม (Vroom, 1994 : 212) อธิบายว่าการจูงใจเป็นผลของความมากน้อยที่บุคคลมีความต้องการต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และการคาดคะเนของบุคคลนั้น ต่อความจำเป็นของการกระทำที่นำไปสู่สิ่งนั้น ดังนั้น รูปแบบของการจูงใจตามทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วยความพอใจ (Valence) ความคาดหมาย (Expectancy) ซึ่งเป็นตัวที่ทำให้เกิดการจูงใจและผลลัพธ์ (Outcomes)

ความพอใจ (Valence) หมายถึง ความรุนแรงของความปรารถนาของบุคคลที่

มีต่อผลลัพธ์อย่างหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่ง ความพอใจนี้จะแสดงออก ถึงความ มากน้อยของความปรารถนาในบุคคลมีต่อเป้าหมาย โดยที่ความพอใจจะเกิดขึ้นภายในตัวของ บุคคลแต่ละคนซึ่งถูกกำหนดด้วยประสบการณ์ ดังนั้น ความพอใจของแต่ละบุคคลจึงมีความ แตกต่างกันไป

ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเชื่ออย่างแรงกล้าว่าการกระทำ สิ่งที่แสดงออกมานั้น จะทำให้ได้รับผลลัพธ์เป็นพิเศษ ความคาดหวังนี้จะแสดง ให้เห็นถึง การคาดคะเนของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความน่าจะเป็นของการกระทำที่บรรลุผลลัพธ์ อย่างหนึ่ง จะสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่งได้

ผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลที่เกิดจากการกระทำที่ได้รับการกระตุ้นและจูงใจ ผลลัพธ์มีอยู่ 2 ระดับ คือ ผลลัพธ์ระดับหนึ่ง (Primary Outcomes) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจาก การปฏิบัติงานและผลลัพธ์ระดับที่สอง (Secondary Outcomes) เป็นผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับ ผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง กล่าวคือ เป็นผลลัพธ์ที่ได้รับตามมาหลังจากที่ได้รับผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งแล้ว

ถ้าผู้บริหารจะนำทฤษฎีนี้ไปใช้ในการจูงใจบุคลากรในหน่วยงาน ให้เกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจกับกระบวนการจูงใจดังกล่าว และ ต้องกระทำในสองสิ่งต่อไปนี้ คือ การเพิ่มคุณค่าของผลลัพธ์ในทางบวก โดยการเพิ่มผลตอบแทน และการทำให้งานกับผลลัพธ์มีความเกี่ยวเนื่องกันให้มากที่สุด จึงจะสามารถทำให้การจูงใจ เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) จะแสดงให้เห็นเป็นนัย ในทาง ปฏิบัติหลายอย่างด้วยกันในการจูงใจสมาชิกขององค์การ

1. องค์การควรที่จะพัฒนาระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมในการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงาน
2. โปรแกรมของสิ่งจูงใจ ควรจะถูกกำหนดขึ้นมาโดยผลตอบแทนทางด้านการเงินและผลตอบแทนประเภทอื่นๆ จะต้องผูกพันอยู่กับการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน
3. องค์การควรจะลดผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการให้มันน้อยที่สุด (เช่น อุบัติเหตุ การปลดออกจากงานชั่วคราว) ที่พนักงานอาจจะรับรู้ว่าเป็นสิ่งเหล่านี้จะสืบเนื่องมาจาก ผลการปฏิบัติงานที่ดี
4. องค์การควรให้หลักประกันที่ว่าพนักงานแต่ละคนจะต้องมี Expectancy สูงโดยการจัดการฝึกอบรมมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน และการจัดสิ่งกีดขวางต่อความมีประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน
5. ความพอใจที่พนักงานคนใดคนหนึ่งให้กับผลลัพธ์ทางด้าน ความต้องการ นั้นองค์การจะต้องนำเข้ามาพิจารณาเฉพาะผลลัพธ์ที่มีความพอใจสูงเท่านั้น จึงจะนำมาใช้เป็น สิ่งจูงใจ

#### 4. องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้พบองค์ประกอบที่ส่งผลทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จ และได้ผลดีมากกว่า คนที่ไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าปัจจัยนั้นจะมาจากสาเหตุใดก็ตาม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระยะแรกๆ สนใจกันมากในเรื่องค่าจ้าง แต่ในระยะต่อมาได้หันมาศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกันมากขึ้น เช่น ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับ ความมั่นคงในอาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชาลักษณะงานที่ทำ เป็นต้น เนื่องจาก ความพึงพอใจของแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนอาจพอใจในความสำเร็จของตน ขณะที่อีกคนหนึ่งอาจพอใจในเรื่องผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่า เป็นต้น นักวิชาการได้เสนอปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในทัศนะที่แตกต่างกันไป ดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard. 1972 : 142-143) กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในงาน 8 ประการ คือ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งจูงใจที่เป็น โอกาสที่ไม่ใช่วัตถุ สภาพของกายภาพที่พึงปรารถนา ผลประโยชน์ทางอุดมคติ ความตั้งใจทางสังคม การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน และสภาพการณ์อยู่ร่วมกัน

ล็อก (Locke. 1976 : 1302) พบว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ได้แก่

1. ลักษณะงาน (Work) ได้แก่ งานที่มีความน่าสนใจ มีระดับความยากง่ายเหมาะสมสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้
2. รายได้ (Pay) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ความเป็นธรรมในการจัดสรรรายได้
3. ความก้าวหน้า (Promotion) ได้แก่ โอกาสที่จะเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นโดยมีการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม
4. การให้การยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่ การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลงานที่ดี การได้รับการไว้วางใจให้ทำงานที่สำคัญ
5. ผลประโยชน์ (Benefits) ได้แก่ การได้รับสวัสดิการ สิ่งตอบแทนในระหว่างปฏิบัติงาน และเมื่อพ้นจากตำแหน่ง
6. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ ความสะดวกสบายของอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน รวมทั้งเครื่องมือเครื่องใช้ ชั่วโมงการทำงาน
7. การบังคับบัญชา (Supervision) ได้แก่ การสร้างสัมพันธภาพ และการบริหารของผู้บังคับบัญชา การให้คำแนะนำ การสอนและการปฏิบัติงาน
8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน หน่วยงาน ความมีน้ำใจไมตรีอันดีต่อกัน
9. องค์การ และการบริหารงาน (Company and Management) ได้แก่ ปริมาณบุคคลที่มบริหาร การให้ความสนใจแก่บุคลากรในหน่วยงาน นโยบายในการบริหารงาน

เฮอร์ และแครเมอร์ (Herr and Cramer. 1992 : 76) ได้กล่าวถึงความพอใจของพนักงานได้สรุปไว้ว่า ระดับของความพึงพอใจเกี่ยวข้องกับระดับของสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ความรู้สึกมีเกียรติในการทำงาน
2. ความมีอิสระในการทำงาน
3. ความผูกพันของกลุ่มที่ทำงานด้วย
4. ความท้าทายและความหลากหลายของงาน
5. นายจ้างให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ
6. การเปรียบเทียบค่าจ้างกับงานที่มีลักษณะเดียวกัน
7. พนักงานต้องการมีส่วนร่วมที่จะได้รับการพัฒนาสิ่งต่างๆ ตามลำดับความชำนาญ ลำดับตำแหน่งหน้าที่ และโครงสร้างขององค์การที่งานนั้นดำเนินอยู่
8. สภาพการทำงานที่ทำให้พึงพอใจ
9. งานที่มีความมั่นคง

กิลเมอร์ (Gilmer. 1967 : 75) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงาน คือ ผลของทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงานซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รู้สึกว่า ได้รับความสำเร็จในผลงาน รู้สึกว่าได้รับการยกย่อง และรู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้าในงาน พร้อมนี้ กิลเมอร์ (Gilmer) ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลพึงพอใจในงาน 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security)
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement)
3. ลักษณะที่ทำงานและการดำเนินงาน (Company and Management)
4. ค่าจ้าง (Wages)
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job)
6. การบังคับบัญชา/การนิเทศงาน (Supervision)
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job)
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
9. สภาพการทำงาน (Working Condition)
10. ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (Benefits)

จากการศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสรุปได้ว่า ปัจจัยหรือองค์ประกอบดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับงาน และสภาพแวดล้อมของงาน เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าคุณคนได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่หากว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานไม่ได้รับการตอบสนอง จะส่งผลให้เกิดความเบื่อหน่าย ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่องานในองค์การหรือหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง



## 5. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2551: 135-143) ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการคือ

### 1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors) ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน บุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

1.2 เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการทางด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

1.3 จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีผลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

1.4 อายุ แม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้นขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

1.5 เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติ จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน มากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ปกติ เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อนและการสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

1.6 เชื้อชาติ ปัญหาเรื่องเชื้อชาติกับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ ในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่างพบว่ามีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงงานแห่งหนึ่งมีเชื้อชาติในระดับสูง มักจะเบื่อหน่ายได้ง่ายมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงงานผลิต ซึ่งงานที่เหมาะสมกับความสามารถของเขา

1.7 การศึกษา จากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า นักวิชาการวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร หนายความ มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนงาน และพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป รวมทั้งเสมียน พนักงานด้วย

1.8 บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในงานนั้น อยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพที่ไม่เที่ยงตรง สิ่งหนึ่งที่ได้ชัดเจนก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาท

มักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนที่มีความอดทน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงาน เป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

1.9 ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้น พบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และเงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับการหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

1.10 แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเอง ก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

1.11 ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงานและได้ทำงานที่ตัวเองถนัดและพอใจ จะมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

## 2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the Job) ประกอบด้วยสิ่งต่างๆดังต่อไปนี้

2.1 ลักษณะของงาน ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงาน และวิธีทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ มีความท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพันกับงาน

2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับ ต้องพิจารณาไปด้วยกัน จึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ฐานะทางอาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่าพนักงานครึ่งหนึ่งมีความพึงพอใจในการทำงาน และประมาณร้อยละ 17 ถ้ามีโอกาสก็จะเปลี่ยนงานเพราะมีงานให้เลือก เงินเดือนดีหรือต้องการเปลี่ยนฐานะตัวเอง

2.4 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานขนาดใหญ่ หน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกันทำความคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.5 ความห่างไกลของบ้านและทำงาน ถ้าบ้านห่างไกลจากที่ทำงาน ทำให้การเดินทางไม่สะดวก รถติดหรือต้องตื่นแต่เช้า อาจจะทำให้เกิดผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงานได้

2.6 สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละพื้นที่ มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าเมืองใหญ่

ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

2.7 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบาย ชี้แจง เป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจน ย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานสามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไร และดำเนินการอย่างไร สภาพการณ์ควบคุมจะง่ายขึ้น

3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management) ประกอบด้วย สิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ความมั่นคงในงาน สรุปรูปจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า พนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจเรื่องความมั่นคงน้อยลงก็ตาม แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคิดถึงความมั่นคงของงาน คือมีการจ้างงานตลอดชีวิต

3.2 รายรับ รายรับที่ดีของพนักงาน จะเยี่ยวยาโรคไม่พอใจในการทำงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่า รายรับมาทีหลังความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของงานและความก้าวหน้าในการทำงาน แต่ในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูงรายรับจะเป็นความสำคัญในอันดับแรก

3.3 ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ การได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในงานได้

3.4 โอกาสก้าวหน้า ในองค์กรนั้นๆ ถ้าพนักงานตระหนักในโอกาสที่จะก้าวหน้าเติบโตในสายงาน และในองค์กรนั้นๆ ได้ เขาก็จะรู้สึกพอใจในการทำงาน

3.5 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด งานบางอย่างมีอำนาจที่ไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยากและอึดอัด อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3.6 สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมายเรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงาน จากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

3.7 เพื่อนร่วมงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความร่วมมือที่ดีก็จะทำให้มีความพอใจในการทำงาน

3.8 ความรับผิดชอบงาน พนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

3.9 การนิเทศงาน ขวัญและเจตคติของพนักงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงาน การสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงานและพนักงาน จะเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.10 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวสารจากบริษัทหน่วยงานต่างๆ จึงมีความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่พนักงานมักจะได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

3.11 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหาร จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย ด้วยความศรัทธาในด้านความสามารถ และความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานในหน่วยงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

3.12 ความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงาน ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและหัวหน้างานตรงกันว่า ราชรับเป็นเรื่องสำคัญที่สุดสำหรับพนักงาน ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีมากกว่าหัวหน้างาน

ตามที่นักวิชาการหลายท่านให้ทัศนะแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีหลายทัศนะและแนวคิดที่มีความคล้ายคลึงกัน บางส่วนก็มีแตกต่างกัน ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่าควรจะสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการดังนี้ ได้แก่ แนวคิดของ มาสโลว์ แนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก แนวคิดของกิลเมอร์ แนวคิดของลือค แนวคิดของแอลเดอร์ เฟอร์ เพื่อให้เข้ากับบริบทและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม สรุปการสังเคราะห์ตัวแปร ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์ตัวแปร เรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	แนวคิดของ							ความถี่
	มาสโลว์ (Maslow. 1970 : 35-58)	เฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg. 1966 : unpage)	กิลเมอร์ (Gilmer. 1967 : 75)	ล๊อค (Locke. 1976 : 1302)	แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer. 1972 : 145)			
1. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5		
2. ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5		
3. ค่าตอบแทน	✓	✓	✓	✓	✓	5		
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	4		
5. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	✓	✓	✓	✓	✓	5		
6. ด้านลักษณะงานที่ทำ		✓	✓	✓		3		
7. ด้านการบังคับบัญชา/การนิเทศงาน		✓	✓	✓		3		
8. ด้านการติดต่อสื่อสาร				✓		1		
9. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓		3		
10. ด้านประโยชน์เกิดกุล			✓	✓		2		
11. นโยบายและการบริหาร		✓	✓	✓		3		
12. สถานะตำแหน่งหน้าที่		✓	✓			2		

จากตารางที่ 3 การสังเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยพิจารณาเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป และใช้เกณฑ์การรวมกลุ่มตัวแปรที่มีความหมายเหมือนกันและใกล้เคียงกันไว้เป็นกลุ่มเดียวกันได้แก่ 1) ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ทำ และด้านสภาพการปฏิบัติงาน 2) ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จะมีเนื้อหาครอบคลุมถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ 3) ด้านรายได้ค่าตอบแทน จะมีเนื้อหาครอบคลุมถึงด้าน ด้านประโยชน์เกื้อกูล 4) ด้านการได้รับการยอมรับ จะมีเนื้อหาครอบคลุมถึง สถานะตำแหน่งหน้าที่ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงานจะมีเนื้อหาครอบคลุมถึงด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการติดต่อสื่อสารและด้านการบริหาร และอีกเกณฑ์หนึ่งที่ผู้วิจัยคือตัดตัวแปรออกเพื่อความเหมาะสมกับบริบทและสภาพปัจจุบันของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ตัวแปรทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่

#### 1. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเชื่อมั่นและศรัทธาในอาชีพ ตลอดจนความมั่นใจและมั่นคงในงานที่ปฏิบัติมีหลักประกันว่าการทำงานจะได้รับความคุ้มครองป้องกันมิให้ถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกออกโดยปราศจากความผิด และป้องกันมิให้ถูกทำร้ายจากการปฏิบัติหน้าที่

#### 2. ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การได้เลื่อนเงินเดือน ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ ได้เข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนา และการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมโดยสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

#### 3. ด้านรายได้ค่าตอบแทน

ด้านรายได้ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้างที่ได้รับเป็นรายเดือนในปัจจุบัน ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสามารถยังชีพได้อย่างเหมาะสมรวมถึง การได้รับค่ารักษาพยาบาล ค่าคุ้มครองเกี่ยวกับอุบัติเหตุ ทุนการศึกษา ค่าเล่าเรียนบุตร รายได้พิเศษ โบนัส และผลประโยชน์ที่ได้รับเมื่อไม่ได้ทำงานหรือออกจากงาน

#### 4. การได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง ความรู้สึกต่อการได้รับการยกย่องชมเชยให้เกียรติ ให้ความสำคัญ ได้รับการยอมรับนับถือในผลงานและความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน จนงานบรรลุผลสำเร็จ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจแก่ตนเอง

#### 5. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความรู้สึกในการติดต่อสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การเอาใจใส่ ให้คำปรึกษา การแก้ปัญหาต่างๆ การเปิดโอกาสให้มีการ

แสดงความคิดเห็น ให้กำลังใจ การยอมรับนับถือ การให้ความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนสามารถทำงานร่วมกัน และความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความสนิทสนมเป็นกันเอง การอยู่ร่วมกันการดูแลเอาใจใส่เอื้อเฟื้อให้ความช่วยเหลือ สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงานมี ความสามัคคี มีการพบปะสังสรรค์ปรึกษาหารือในกลุ่มเพื่อดำเนินงานร่วมกันเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีที่มีต่อการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกายและจิตใจ เมื่อเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญ กำลังใจ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน มี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านรายได้ ค่าตอบแทน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน

## บริบทของหน่วยงานที่ศึกษา

### 1. องค์การบริหารส่วนตำบล

#### 1.1 ประวัติความเป็นมา

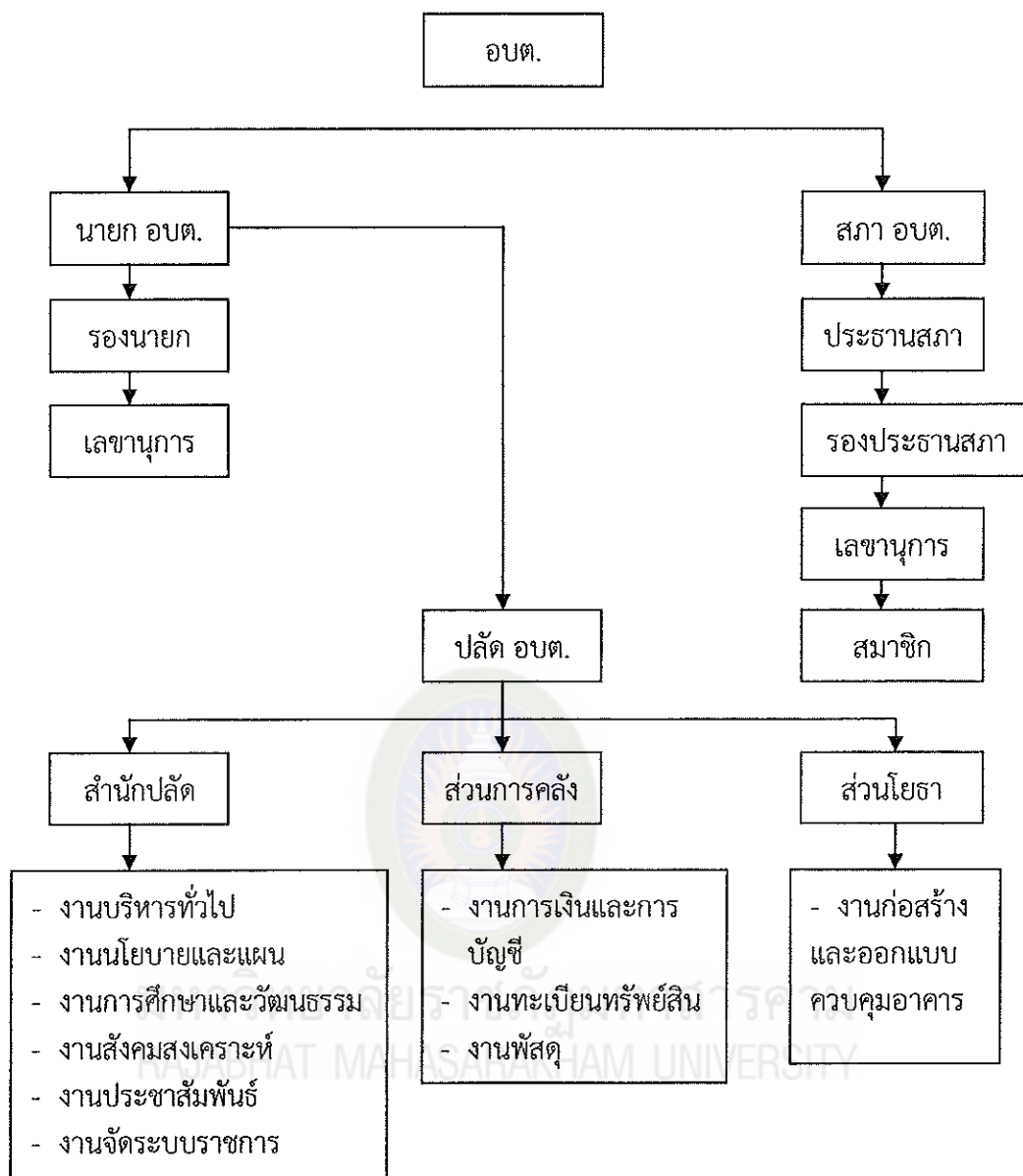
เดิมสภาตำบลได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่ง กระทรวงมหาดไทย ที่ 222/2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2499 เรื่องระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้ามาร่วมกันบริหารงานของตำบลและหมู่บ้านทุกอย่างเท่าที่จะเป็นประโยชน์แก่ท้องที่และราษฎรเป็นส่วนรวมอันจะเป็นทางนำราษฎรไปสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตยด้วยวิธีจัดให้มีสภาตำบลและคณะกรรมการตำบลขึ้น วันที่ 1 มีนาคม 2509 กระทรวงมหาดไทยได้ออกคำสั่งที่ 275/2509 เรื่อง ระเบียบราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน (ฉบับที่ 2) ขึ้น โดยรวมคณะกรรมการตำบลและสภาตำบล เข้าเป็นองค์การเดียวกัน เช่นเดียวกับแบบการปกครองของสุขาภิบาล ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพการณ์ยิ่งขึ้น และให้สอดคล้องกับโครงการพัฒนาเมืองในระบอบประชาธิปไตย ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ลงมติรับหลักการ วันที่ 13 ธันวาคม 2515 ได้มีประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 แก้ไขปรับปรุงระเบียบบริหารของตำบลและให้ปรับปรุงตำบลเป็นสภาตำบลตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับนี้ ภายใน 3 ปี เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในขณะนั้น และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม ฐานะของสภาตำบลยังไม่ได้เป็นนิติบุคคล รัฐบาลจึงปรับปรุงฐานะของสภาตำบลเสียใหม่ให้เป็นนิติบุคคล เพื่อให้สามารถรองรับการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนให้มากยิ่งขึ้นตาม พ.ร.บ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มาตรา 6 และยกฐานะสภาตำบล ซึ่งมีรายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นตามมาตรา 43 ประกอบด้วยองค์การบริหารส่วนตำบลและคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตาม มาตรา 44 พ.ร.บ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 ได้ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 111 ตอนที่ 53 ก. ลงวันที่ 2 ธันวาคม 2537

เกณฑ์ที่กำหนดให้สภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นไปตาม พ.ร.บ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มาตรา 40 สภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่มีรวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาท หรือตามเกณฑ์รายได้เฉลี่ยวรรคสอง อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทยและให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในประกาศนั้นให้ระบุชื่อขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย (กรมการปกครอง. 2539 : 3-4)

## 1.2 โครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล จะมีสภาองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งมีสมาชิก 2 ประเภท คือ สมาชิกโดยตำแหน่ง ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในตำบล และแพทย์ประจำตำบลและสมาชิกซึ่งได้รับเลือกตั้งจากราษฎรในแต่ละหมู่บ้านในตำบลนั้นหมู่บ้านละ 2 คน สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจะเลือกคณะบุคคลขึ้นเป็นคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย กำนันผู้ใหญ่บ้าน ไม่เกิน 2 คน และสมาชิกซึ่งได้รับการเลือกตั้งไม่เกิน 4 คน นอกจากนี้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลจะเลือกสมาชิกด้วยกันเป็นประธานสภาคนหนึ่ง รองประธานสภาคนหนึ่งและเลขานุการสภาคนหนึ่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะต้องไม่เป็นคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเวลาเดียวกัน ในส่วนของคณะกรรมการบริหารก็จะเลือกคณะกรรมการด้วยกันเป็นประธานกรรมการบริหารคนหนึ่งและเลขานุการคณะกรรมการบริหารอีกคนหนึ่งเช่นกัน (กรมการปกครอง. 2539 : 5) ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 (และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2542) มาตรา 72 ให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีพนักงานส่วนตำบลและอาจจัดแบ่งการบริหารงานออกเป็น 1) สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 2) ส่วนต่างๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ตั้งขึ้น สำหรับนายกององค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในส่วนสำนักงานปลัด ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้งซึ่งจะสรุปโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลได้ดังภาพที่ 3 ดังนี้ (กรมการปกครอง. 2539 : 5)





ภาพที่ 3 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา : กรมการปกครอง. 2539 : 5

## 2. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง สถานที่ให้การอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการ การเรียนรู้ให้เด็กเล็กมีความพร้อม ด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. 2553 :5)

เด็กเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศชาติในอนาคต การพัฒนาเด็กให้ได้รับความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และ

สติปัญญาจึงนับเป็นภารกิจสำคัญที่หน่วยงานซึ่งรับผิดชอบจะต้องตระหนัก และให้ความสนใจ เพื่อให้การพัฒนาเด็กเป็นไปอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานเหมาะสมกับวัย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะหน่วยงานซึ่งมีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาเด็ก ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจไม่ว่าจะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบใดก็ตาม ทั้งองค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล หรือเมืองพัทยาที่ดี ล้วนแต่มีบทบาทที่สำคัญในการบริหารจัดการเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งสิ้น ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้จัดตั้ง และดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พร้อมทั้งรับถ่ายโอนศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งเดิมอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของส่วนราชการต่าง ๆ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ และได้มาตรฐาน

### 1. นโยบายการจัดการศึกษา

การจัดการศึกษาปฐมวัยเป็นการจัดการศึกษาและอบรมเลี้ยงดูเด็กโดยตอบสนองต่อความต้องการของเด็กในแต่ละช่วงวัย เพื่อให้เกิดการพัฒนาทุก ๆ ด้านอย่างสมดุลและต่อเนื่องโดยอาศัยศักยภาพและความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งนโยบายการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยได้บรรจุอยู่ในแผนการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2549:6-9) ที่เป็นหลักการจัดการศึกษาโดยเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนและให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยให้การพัฒนาสาระ และกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องซึ่งสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษาบิดา มารดา ผู้ปกครอง บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชนและเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ซึ่งสนับสนุนหรือจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีสิทธิได้รับประโยชน์จากรัฐ และให้เด็กทุกคนมีสิทธิเสมอกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ตลอดจนคุ้มครองเด็กที่ไม่มีผู้ดูแลให้ได้รับการเลี้ยงดูและศึกษาอบรมจากรัฐด้วย และอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็กองค์การสหประชาชาติได้ประกาศใช้อนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก (Convention on the Rights of the Child) (กรมอนามัย, 2547: 1-3) ที่มีสาระสำคัญจะต้องปกป้องและส่งเสริมสิทธิพื้นฐานของเด็ก 4 ประการ คือ

1. สิทธิในการอยู่รอด ได้แก่ สิทธิที่จะรับบริการด้านสาธารณสุข ได้รับการจดทะเบียนและมีชื่อทันทีตั้งแต่เกิด
2. สิทธิในการได้รับการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญาและอารมณ์
3. สิทธิที่จะได้รับการคุ้มครอง ได้แก่ การคุ้มครองจากการทำร้าย ทารุณกรรม ถูกทอดทิ้ง การแสวงหาผลประโยชน์ การลักพา ฯลฯ
4. สิทธิในการมีส่วนร่วม ได้แก่ การแสดงความคิดเห็น การได้รับข้อมูลข่าวสาร การแสดงออกทางศาสนา หรือความเชื่อของเด็ก รวมถึงการส่งเสริมให้มีการเผยแพร่หนังสือ

อื่น ๆ เพื่อเด็ก

## 2. ความสำคัญของการพัฒนาเด็กปฐมวัย

เด็กทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการตลอดจนการเรียนรู้ อย่างเหมาะสม ด้วยปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างเด็กกับพ่อแม่ เด็กกับผู้เลี้ยงดู หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดู เพื่อให้เด็กมีโอกาสพัฒนาศักยภาพตนเองตามลำดับขั้น ของพัฒนาการทุกด้านอย่างสมดุล และเต็มตามศักยภาพ ดังนี้

1. การพัฒนามนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเริ่มตั้งแต่อยู่ในครรภ์มารดา โดยเฉพาะในช่วงปฐมวัย (0-5 ปี) ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งปวง
2. ปัจจัยแวดล้อม และการเลี้ยงดูที่เหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการ พัฒนาและประสิทธิภาพการทำงานของสมองมนุษย์ได้ ช่วงเวลาที่สำคัญและจำเป็นที่สุดในการ พัฒนาสมอง คือ ในช่วง 5 ปีแรกของชีวิต
3. การพัฒนาคุณภาพมนุษย์ที่ยั่งยืนและป้องกันปัญหาสังคมระยะยาว จำเป็นต้องเริ่มพัฒนาตั้งแต่ปฏิสนธิ โดยเน้นให้ครอบครัวเป็นแกนหลักในการพัฒนาเด็ก และให้ ชุมชนและสังคมเป็นฐานที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนาการเลี้ยงดูทุกชั้นตอน
4. แนวคิดในการพัฒนาเด็กเพื่อให้มีพัฒนาการทุกด้านอย่างสมดุล นับตั้งแต่ ปฏิสนธิจนจบจนเจริญวัย จำเป็นต้องมีการตื่นตัวและผนึกกำลังกันทุกฝ่าย ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รวมทั้งภาคธุรกิจที่ต้องร่วมกันส่งเสริมครอบครัวให้ พ่อ แม่ มีความรักและความรู้ สามารถเลี้ยงดู บุตรหลานได้อย่างถูกวิธี
5. ครู ผู้ดูแลเด็ก ผู้เลี้ยงดูเด็ก รวมทั้งแพทย์ พยาบาล นักจิตวิทยา นักสังคม สงเคราะห์เจ้าหน้าที่สาธารณสุขและครอบครัว มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้ เจริญเติบโตพัฒนาไปในทิศทางที่พึงประสงค์ บุคคลเหล่านี้ต้องมีความรู้เชิงหลักวิชาและทักษะที่ ถูกต้องในการเลี้ยงดูเด็กซึ่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์
6. การพัฒนาเด็กปฐมวัยต้องถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า การวิจัยได้แสดงว่าการ ลงทุนเพื่อพัฒนาเด็กตั้งแต่ต้น เป็นการลงทุนที่น้อยกว่าค่าใช้จ่ายในการตามแก้ปัญหาของสังคมที่ เกิดขึ้นเพราะความไม่มีคุณภาพของประชากรในสังคม

## 3. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) ได้กำหนดการจัดการศึกษาปฐมวัยว่าให้จัดในสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย นอกจากนั้น ยังได้กำหนดไว้ว่าองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือ ทุกระดับตามความพร้อมตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น ดังนั้นการจัดตั้ง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีดังนี้ คือ มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (อายุ 3-5 ปี) ด้วยความร่วมมือของชุมชน เพื่อกระจายโอกาสการเตรียมความพร้อม และ พัฒนาเด็กเล็ก ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญาอย่างเหมาะสมตามวัย และ เต็มตามศักยภาพ ตลอดจนเพื่อแบ่งเบาภาระของผู้ปกครอง และเป็นพื้นฐานของการศึกษาระดับ

ที่สูงขึ้นต่อไป สำหรับเป้าหมายการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น มีดังนี้ คือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้ง และบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพตามความต้องการและด้วยความร่วมมือของชุมชน ส่วนวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประกอบด้วย

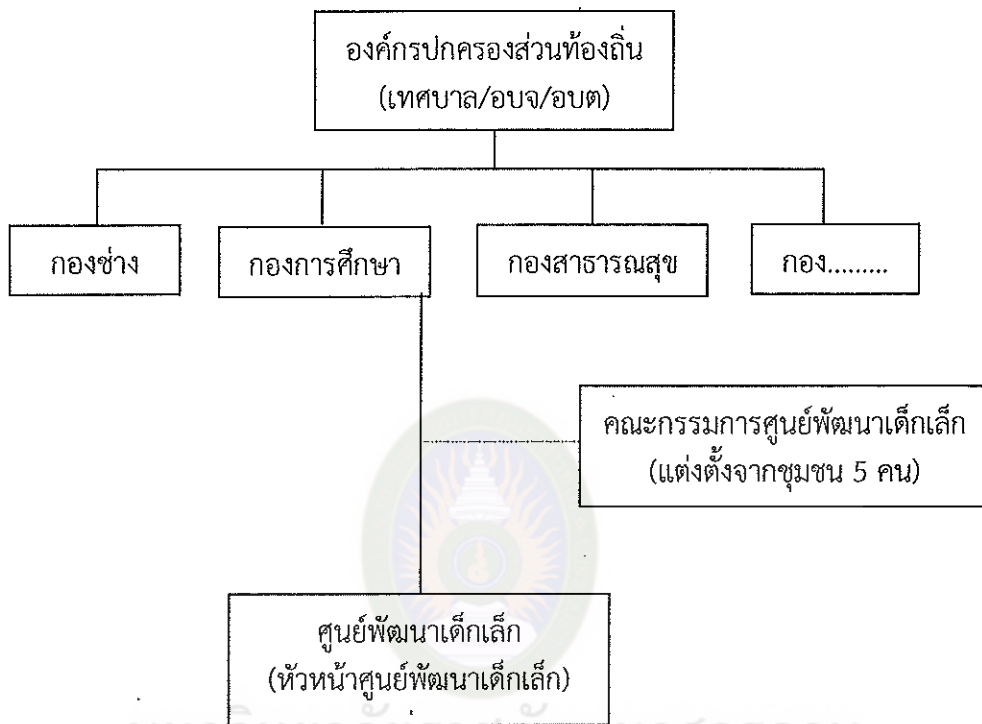
1. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กได้รับการดูแลที่ถูกต้องเหมาะสม และได้รับการฝึกฝนพัฒนาตามวัยและเต็มตามศักยภาพ
2. เพื่อพัฒนาความพร้อมของเด็กทุก ๆ ด้าน แบบองค์รวมตามหลักจิตวิทยาพัฒนาการและหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย
3. เพื่อกระตุ้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการและพัฒนาความพร้อมของเด็กก่อนเข้าเรียนระดับประถมศึกษา ตลอดจนส่งเสริมให้ครอบครัวเป็นฐานในการเลี้ยงดูและพัฒนาเด็กอย่างถูกวิธี
4. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับชุมชนให้สามารถร่วมกันวางแผนและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้
5. เพื่อแบ่งเบาภาระการอบรมเลี้ยงดูเด็กของผู้ปกครองที่มีรายได้น้อยให้สามารถออกไปประกอบอาชีพได้โดยสะดวก และเป็นการกระจายโอกาสการพัฒนาความพร้อมให้เด็กทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง
6. เพื่อให้การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณภาพ

#### 4. การจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

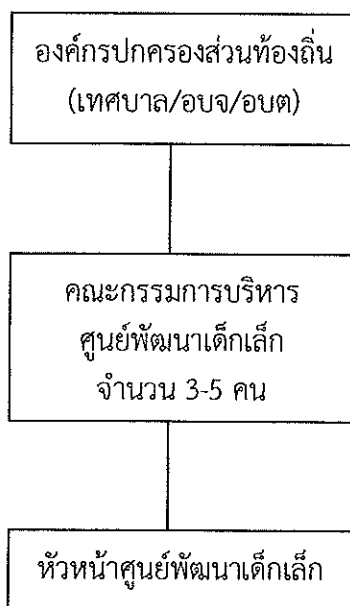
การจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพของแต่ละพื้นที่ และเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติของกรมการปกครอง (2545: 4) ควรดำเนินการดังนี้

1. สำรวจความต้องการของชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการสำรวจความต้องการของชุมชนในประเด็นต่อไปนี้ ความต้องการให้จัดตั้งศูนย์ ความต้องการในการส่งเด็กเข้าเรียน สิ่งที่ต้องการให้ศูนย์จัดบริการ
2. พิจารณาเลือกรูปแบบการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความหลากหลายในศักยภาพด้านทรัพยากรและเศรษฐกิจการกำหนดรูปแบบการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จึงอาจแตกต่างกันตามลักษณะสภาพของชุมชนและความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล สถานที่ และเศรษฐกิจของแต่ละพื้นที่
3. จัดทำแผนงานและจัดทำญัตติเพื่อขอความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่น นำโครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบรรจุในแผนพัฒนาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
4. จัดทำระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

5. จัดทำประกาศจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแบบที่ 1 บริหารจัดการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตารางแสดงในภาพที่ 4 (กรมการปกครอง, 2545: 5) และรูปแบบศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแบบที่ 2 บริหารจัดการโดยผู้แทนชุมชน ตารางแสดงในภาพที่ 5 (กรมการปกครอง, 2545: 6)



ภาพที่ 4 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแบบที่ 1 บริหารจัดการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ที่มา : กรมการปกครอง. 2545 : 5



ภาพที่ 5 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กรูปแบบที่ 2 บริหารจัดการโดยผู้แทนชุมชน  
ที่มา : กรมการปกครอง. 2545 : 6

#### 5. หลักการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย

สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น ( 2544: 18) กล่าวว่า การจัดการศึกษาสำหรับเด็กอายุ 3-5 ปี เป็นการจัดในลักษณะของการดูแล และให้การศึกษาแก่เด็กให้ได้รับการพัฒนาแบบองค์รวมทุกด้าน ได้แก่ ร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาตามวัย และตามความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยมีหลักการจัดดังนี้

1. จัดการศึกษาให้ครอบคลุมเด็กทุกประเภทที่มีอายุ 3-5 ปี
2. พัฒนาเด็กโดยยึดหลักการอบรมเลี้ยงดู และให้การศึกษา
3. พัฒนาเด็กโดยองค์รวม ผ่านการเล่นที่เหมาะสมกับวัย วุฒิภาวะ และความแตกต่างระหว่างบุคคล
4. จัดประสบการณ์ที่让孩子สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข
5. พัฒนาเด็กโดยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา
6. พัฒนาเด็กโดยให้ครอบครัวและชุมชนมีส่วนร่วม

#### 6. มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2553 : 4-53) ได้เล็งเห็นความสำคัญในการจัดทำมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถ

ดำเนินงานเพื่อพัฒนาเด็กได้อย่างมีคุณภาพ และเหมาะสมซึ่งจะเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือปฏิบัติ ในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่อไป สำหรับมาตรฐานดังกล่าว ได้รวบรวมและจัดทำขึ้นจำแนกออกเป็นมาตรฐานการดำเนินงาน 6 ด้าน ประกอบด้วย

### 6.1. ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีมาตรฐานและคุณภาพตามหลักวิชาการ กฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง โดยความร่วมมือสนับสนุนของประชาชนในชุมชนท้องถิ่นนั้น ๆ แบ่งการบริหารจัดการเป็น 3 ด้าน ได้แก่

6.1.1 ด้านการบริหารงาน

6.1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

6.1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

### 6.2 ด้านบุคลากร

บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ นายกฯ และปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนบุคลากร ซึ่งทำหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อาทิ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหารและผู้ทำความสะอาด เป็นต้น โดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีคุณสมบัติ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการเพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานให้การศึกษาและพัฒนาการสำหรับเด็กได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการด้วยความเหมาะสม และเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น ดังนี้

#### 6.2.1. ด้านคุณสมบัติ

1) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ นายกเทศมนตรี นายก อบต. บริหารส่วนตำบล ปลัดเทศบาล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รวมถึงผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากองการศึกษา ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

1.1) มีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินงานด้านการให้การศึกษา และพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก

1.2) มีนโยบายแผนและงบประมาณเพื่อการดำเนินงานที่ชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศูนย์เด็กเล็กให้มีคุณภาพ

2) บุคลากรซึ่งทำหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหาร และผู้ทำความสะอาด ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

2.1) หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีสถานภาพเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามมาตรฐานทั่วไปหรือหลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือพนักงานจ้างที่ออกตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 และควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1.1) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาขึ้นไป สาขาวิชาเอกอนุบาลศึกษา หรือปริญญาอื่น ๆ ที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นรับรอง และมีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กปฐมวัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.1.2) มีคุณสมบัติทั่วไป และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตาม มาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

2.1.3) มีความรู้เรื่องโภชนาการ และอาหารเป็นอย่างดี

2.1.4) ไม่เป็นผู้มีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือบกพร่องในศีลธรรม

อันดี

2.1.5) ไม่มีประวัติการกระทำผิดต่อเด็ก หรือละเมิดสิทธิเด็ก

2.1.6) ไม่เป็นผู้เคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกเว้นแต่ความผิดที่เป็นลหุโทษ หรือความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท

2.1.7) แพทย์ให้การรับรองว่ามีสุขภาพจิตดี สุขภาพแข็งแรงไม่เป็นโรคติดต่อร้ายแรง ไม่เป็นผู้วิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ และไม่เป็นผู้ติดสารเสพติด

2.2) ผู้ดูแลเด็ก มีวุฒิการศึกษาตามที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด มีสถานภาพเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือพนักงานจ้างตามมาตรฐานทั่วไป หรือหลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานจ้างที่ออกตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 และควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.2.1) มีคุณสมบัติทั่วไป และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตาม มาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

2.2.2) ไม่เป็นผู้มีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี

2.2.3) ไม่มีประวัติการกระทำผิดต่อเด็ก หรือละเมิดสิทธิเด็ก

2.2.4) ไม่เป็นผู้เคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ความผิดที่เป็นลหุโทษ หรือความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท

2.2.5) แพทย์ให้การรับรองว่ามีสุขภาพจิตดี สุขภาพแข็งแรง ไม่เป็นโรคติดต่อ ร้ายแรง ไม่เป็นผู้วิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ และไม่เป็นผู้ติดสารเสพติด

2.2.6) มีระดับวุฒิภาวะ และบุคลิกลักษณะเหมาะสม ทั้งด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม มีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความรัก ความอ่อนโยน เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลเด็กเล็กอย่างเหมาะสม

2.2.7) เป็นบุคคลที่มีความรักเด็ก มีอุปนิสัยสุขุม เยือกเย็น และมีความขยันอดทน

2.2.8) มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กปฐมวัย มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.3) ผู้ประกอบอาหาร มีสถานภาพเป็นพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้ มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับผู้ดูแลเด็ก ยกเว้น วุฒิ



การศึกษา ควรจบการศึกษาไม่ต่ำกว่าภาคบังคับ และควรเป็นผู้มีความรู้เรื่องโภชนาการ และอาหารเป็นอย่างดี

2.4) ผู้ทำความสะอาด มีสถานภาพเป็นพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้ มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับผู้ดูแลเด็ก ยกเว้น วุฒิการศึกษา ควรจบการศึกษาไม่ต่ำกว่าภาคบังคับ

#### 6.2.2 ด้านบทบาทหน้าที่

- 1) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้
  - 1.1) สำรวจความต้องการของชุมชน ในการจัดตั้ง และดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
  - 1.2) กำหนดโครงสร้างการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล สถานที่ และฐานะการคลังของแต่ละท้องถิ่น
  - 1.3) จัดทำแผนงานโครงการ และงบประมาณในการจัดตั้ง และสนับสนุนการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กรวมทั้งจัดทำข้อมติขอความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่น
  - 1.4) จัดทำประกาศจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
  - 1.5) จัดทำระเบียบ หรือข้อบังคับว่าด้วยศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
  - 1.6) กำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทุกด้านอย่างต่อเนื่อง
  - 1.7) ควบคุม กำกับดูแลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพและถูกต้องตามหลักวิชาการ
- 2) หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบดูแลบุคลากร และการดำเนินงานภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เป็นไปตามนโยบาย และแผนงานที่วางไว้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ และด้วยความเรียบร้อยเกิดประโยชน์ต่อเด็กมากที่สุด
- 3) ผู้ดูแลเด็กควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้
  - 3.1) ปฏิบัติหน้าที่ตามกิจวัตรของเด็กเพื่อให้เด็กมีความเจริญเติบโต มีพัฒนาการทุกด้านตามวัย
  - 3.2) ส่งเสริมพัฒนาการของเด็กในลักษณะบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ กล่าวคือ ให้เด็กได้พัฒนาด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม และจริยธรรมไปพร้อม ๆ กัน โดยให้โอกาสเด็กเรียนรู้จากสิ่งของและผู้คนที่อยู่รอบข้าง ซึ่งเด็กจะเรียนรู้โดยประสาทสัมผัสทั้งห้า การเคลื่อนไหว การเล่น และการลงมือกระทำ ดังนั้นผู้ดูแลเด็กจะต้องส่งเสริมให้โอกาสเด็กได้พัฒนาอย่างเต็มที่ รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับเด็กด้วยคำพูด และกริยาท่าทางที่นุ่มนวล อ่อนโยน แสดงความรักความอบอุ่นต่อเด็ก
  - 3.3) สังเกต และบันทึกความเจริญเติบโต พฤติกรรม พัฒนาการต่าง ๆ ของเด็กเพื่อจะให้เห็นความเปลี่ยนแปลงทั้งปกติ และผิดปกติที่เกิดขึ้นกับเด็ก ซึ่งจะนำไปสู่การค้นหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขได้ทัน่วงที

3.4) จัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ เหมาะสมในการพัฒนาเด็กทุกด้าน ทั้งภายในอาคารและภายนอกอาคารให้สะอาด มีความปลอดภัย และเหมาะสมกับพัฒนาการของเด็ก

3.5) ประสานสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับพ่อแม่ ผู้ปกครอง และสมาชิกในครอบครัว ตลอดจนเป็นสื่อกลางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ ผู้ปกครองและสมาชิกในครอบครัวเพื่อทราบถึงพฤติกรรม พัฒนาการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

3.6) มีการพัฒนาตนเองในทางวิชาการ และอาชีพ ใฝ่หาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนี้ การพัฒนาด้านความรู้ทางวิชาการ และทักษะอาชีพอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาหาความรู้ การเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ การติดตามความเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ และเทคโนโลยีโดยอาศัยสื่อที่หลากหลาย รวมทั้งการรวมกลุ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การศึกษาคูงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีคุณภาพ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกและการจัดตั้งชมรมเครือข่ายสำหรับผู้ดูแลเด็ก ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่ผู้ดูแลเด็ก

3.7) รู้จักใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูล ความรู้ และเครือข่ายการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชน และแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในชุมชน ดังนี้ หน่วยงานภาครัฐ เช่น กระทรวงมหาดไทย (กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ) กระทรวงแรงงาน (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน) กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยราชภัฏ) กระทรวงสาธารณสุข (กรมอนามัยกรมสุขภาพจิต) กระทรวงวัฒนธรรม (กรมการศาสนา) กระทรวงกลาโหม (กองทัพเรือ) เป็นต้น

องค์กรเอกชน สมาคม และมูลนิธิต่าง ๆ เช่น สมาคม วาย ดับเบิลยู ซี เอ มูลนิธิเด็กก่อนในสลัมในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ มูลนิธิเพื่อการพัฒนาเด็ก มูลนิธิช่วยเหลือเด็กยากจน ซี ซี เอฟ ในประเทศไทยสภาองค์กรพัฒนาเด็กและเยาวชนแห่งชาติ (สอद्य.) องค์กรยูนิเซฟ เซฟเดอะคิดเดรน ยูเอส เอ สภาสตรีแห่งชาติในพระบรมราชินูปถัมภ์ สหทัยมูลนิธิ มูลนิธิ มูลนิธิดวงประทีป เป็นต้น

แหล่งข้อมูลความรู้ในชุมชน เช่น สถานีอนามัย โรงพยาบาล สถานรับเลี้ยงเด็กในนิคมต่าง ๆ สำนักงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการจังหวัด (กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ) ศูนย์สงเคราะห์ราษฎรประจำหมู่บ้าน (สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน) องค์กรการบริหารส่วนตำบล (อบต.) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่าง ๆ โรงเรียนประถมศึกษาในชุมชน ศูนย์สื่อประจำหมู่บ้านของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์บริการสาธารณสุข ศูนย์สงเคราะห์เด็กปฐมวัย ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในชุมชน (กรุงเทพมหานคร) ข้าราชการครูหรือข้าราชการอื่น ๆ ซึ่งเป็นผู้ทรงความรู้ หรือที่เกษียณอายุแล้ว เป็นต้น

4) ผู้ประกอบอาหาร ควรมีบทบาทหน้าที่ในการประกอบอาหารให้ถูกสุขลักษณะถูกอนามัย และโภชนาการสำหรับเด็กปฐมวัย รวมทั้งการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย การจัดสถานที่เตรียมและปรับปรุงอาหาร จัดเครื่องสุขภัณฑ์เครื่องครัวสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีการจัดการขยะถูกสุขลักษณะ

5) ผู้ทำความสะอาด ควรมีบทบาทหน้าที่ในการทำความสะอาด ดูแลรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทั้งภายใน และภายนอกอาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

### 6.2.3 ด้านรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรส่วนท้องถิ่น

1) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งได้แก่ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้แต่งตั้งโดยกำหนดจำนวนตามความเหมาะสม โดยจะต้องประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนกลุ่มองค์กรประชาคม ผู้แทนผู้ประกอบการ ผู้แทนผู้ดูแลเด็ก อย่างละไม่น้อยกว่า 1 คน โดยมีหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการโดยตำแหน่ง

2) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบริหารจัดการโดยคณะกรรมการบริหารศูนย์มี นายกเทศมนตรี/นายกองค์การบริหารส่วนตำบล หรือผู้ที่นายกเทศมนตรี/นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายเป็นประธาน ยกเว้นศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด/มัสยิดที่รับถ่ายโอนจากกรมการศาสนาให้เจ้าอาวาส/โต๊ะอิหม่าม หรือผู้ที่เจ้าอาวาส/โต๊ะอิหม่าม มอบหมายเป็นประธาน

3) การบริหารงบประมาณและการบริหารงานบุคคล เป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย และมาตรฐานทั่วไปหรือหลักเกณฑ์ที่ออกตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 และมาตรฐานด้านบุคลากรและการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนด

4) ให้คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่ประเมินผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหาร และผู้ทำความสะอาด ในด้านความรู้ความสามารถให้เป็นไปตามมาตรฐานด้านบุคลากรและการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก กำหนด และเสนอผลการประเมินให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบการพิจารณาต่อสัญญาต่อไป

### 6.3 ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย

เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย ดังนี้

6.3.1 ด้านอาคารสถานที่ เป็นการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับพื้นที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ตั้ง จำนวนชั้นของอาคาร ทางเข้า - ออก และประตูหน้าต่าง ตลอดจนพื้นที่ใช้สอยอื่น ๆ เป็นต้น

6.3.2 สิ่งแวดล้อม เป็นการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกตัวอาคาร เช่น แสงสว่าง เสียง การถ่ายเทอากาศ สภาพพื้นที่ภายในอาคาร รั้ว สภาพแวดล้อมและมลภาวะ เป็นต้น

6.3.3 ด้านความปลอดภัย เป็นการกำหนดมาตรฐานที่เกี่ยวกับความปลอดภัย เช่น การกำหนดมาตรการป้องกันความปลอดภัย และมาตรการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น

#### 6.4 ด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตร

เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตร ได้แก่ คุณลักษณะของเด็กที่พึงประสงค์ 12 ประการ คุณลักษณะตามวัย (ด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา) การจัดประสบการณ์ ตลอดจนการจัดกิจกรรมประจำวันสำหรับเด็ก เป็นต้น

#### 6.5. ด้านการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน

เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน เช่น การประชุมชี้แจงให้ราษฎรในชุมชนทราบถึงประโยชน์และความจำเป็นของการดำเนินงาน การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์การจัดให้มีกองทุนส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลรวมถึงการเข้ามามีส่วนร่วมจากชุมชน หรือประชาคมในท้องถิ่น เป็นต้น

#### 6.6 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานในการอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้แก่เด็กปฐมวัยอย่างครอบคลุม กว้างขวาง เป็นพื้นฐานของการศึกษา เพื่อพัฒนาคนอย่างมีคุณภาพ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้ง หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยทั้งในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด และระดับภาค

### 3. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม

จังหวัดมหาสารคาม แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 13 อำเภอ องค์การบริหารส่วนตำบล 123 แห่ง เทศบาล 18 แห่ง เทศบาลเมือง 1 แห่ง และองค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง รวมทั้งสิ้น 143 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2557 : เว็บไซต์)

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม มีทั้งสิ้น จำนวน 351 แห่ง ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 1,013 คน โดยมี นางวลัยลักษณ์ โคตะ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลเลิงแฝก อำเภอภูต้ง จังหวัดมหาสารคาม เป็นผู้นำเครือข่ายผู้ดูแลเด็กเพื่อการพัฒนาเด็กปฐมวัยศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ระดับจังหวัด มหาสารคาม (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2556) (สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดมหาสารคาม, 2556 : ไม่มีเลขหน้า) สรุปรายชื่อได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ข้อมูลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม

ลำดับที่	อำเภอ	ศพด.	ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
1	เมืองมหาสารคาม	22	64
2	แกดำ	12	39
3	โกสุมพิสัย	33	129
4	กันทรวิชัย	20	61
5	บรบือ	47	121
6	กุตุรัง	9	32
7	นาเชือก	48	118
8	พยัคฆภูมิพิสัย	59	149
9	ยางสีสุราช	15	42
10	วาปีปทุม	51	154
11	นาตุน	13	37
12	เชียงยืน	17	52
13	ชื่นชม	5	15
รวม		351	1,013

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

นภาพร ปวงสุข (2550 : 82-88) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูระดับปฐมวัยโรงเรียนเอกชน จังหวัดสมุทรปราการ จากการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูระดับปฐมวัย ปัจจัยจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านเงินเดือน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงานและด้านสถานะทางอาชีพ พบว่า การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูระดับปฐมวัย มีความเห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ครูระดับปฐมวัย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งแรกก็คือ ความสำเร็จในงาน รองลงมา ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นลำดับสุดท้าย ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ใน

ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ครูระดับปฐมวัย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอันดับแรกด้านความมั่นคงในการทำงาน รองลงมาคือด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และพึงพอใจเป็นลำดับสุดท้ายคือด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

ศิริกานต์ ทิมย้ายงาม (2550 : 103-105) ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตของการทำงานจำแนกตามอายุและประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา ขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามพื้นที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .053 แนวทางการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จังหวัดฉะเชิงเทรา ได้แก่ เพิ่มค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ การเน้นมาตรฐานด้านความปลอดภัยเพิ่มขึ้นและการจัดสถานที่ไม่ให้เกิดความแออัดคับแคบ ส่งเสริมการศึกษาต่อ การบรรจุเป็นข้าราชการประจำ การจัดกิจกรรมเพื่อพบปะสร้างความสัมพันธ์ในชุมชน เปิดโอกาสให้มีอิสระทางความคิดในการพัฒนางาน เพิ่มโอกาสพักผ่อนในช่วงปิดภาคเรียนและการมอบรางวัลในโอกาสต่าง ๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

ศิริลักษณ์เบญญา มาแสวง (2550 : 87-89) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีความเห็นด้วยเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความภักดีต่อองค์การ และรองลงมา ได้แก่ ด้านความซัดแย้ง พนักงานส่วนตำบลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 2 อันดับแรก คือ ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านสถานที่ทำงานและการดำเนินงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านความมั่นคงปลอดภัย ปัจจัยบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานส่วนตำบล สูงสุดเรียงตามลำดับ คือ ปัจจัยด้านความอบอุ่นกับความพึงพอใจในการทำงานด้านการบังคับบัญชาและการนิเทศ ปัจจัยด้านการให้รางวัลกับความพึงพอใจในการทำงานด้านการบังคับบัญชาและการนิเทศ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานด้านการบังคับบัญชาและการนิเทศ ตามลำดับ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับความพึงพอใจในการทำงาน 3 อันดับแรกคือ ปัจจัยด้านมาตรฐานงานกับความพึงพอใจในการทำงานด้านการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยด้านมาตรฐานงานกับความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะทางสังคม และปัจจัยด้านมาตรฐานงานกับความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าจ้าง/ผลตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปรเกณฑ์ มีความสัมพันธ์กันทั้งทางบวกและทางลบ คือ  $r$  มีค่า ตั้งแต่ .199 ถึง .983 ตัวพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานส่วนตำบลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ บรรยากาศด้านความอบอุ่น (X5) ด้านมาตรฐานงาน (X7) และด้านความรับผิดชอบ (X2) โดยมีค่าในการพยากรณ์ปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 19.6 โดยสรุป ผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล ควรให้ความสำคัญของการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานภายในองค์การ เพื่อเป็นปัจจัยเสริมให้พนักงานเกิด

ความรู้สึกเชื่อมั่นเกิดความรักและผูกพันกับองค์กร เกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานหรือองค์กรมีผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

นุชตรี พูลเพิ่ม (2553 : 147-150) ศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอำนาจเจริญ พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับดีมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเลือกใช้สื่อการเรียนรู้ รองลงมา ได้แก่ ด้านการจัดประสบการณ์ และด้านการจัดสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ดูแลเด็กที่มีต่อการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่าการประเมินผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่าด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน คือด้านการจัดปราบการณ์ ด้านการจัดสิ่งแวดล้อม และด้านการเลือกใช้สื่อการเรียนรู้ ส่วนด้านโภชนาการไม่แตกต่างกัน

ศิริกาญจน์ จิระภคญาดา (2553 : 96-97) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดอุดรธานี พบว่า การศึกษาบรรยากาศองค์การ ตามความคิดเห็นของผู้ดูแลเด็ก จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม พบว่าอยู่ในระดับดีส่วนรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับดีเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านการให้รางวัล และด้านความเสี่ยง ผู้ดูแลเด็กที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การ ตามความคิดเห็นของผู้ดูแลเด็ก จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและรายด้าน การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน พบว่ามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านรายได้ ค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางและการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ดูแลเด็ก จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและรายด้าน และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ดูแลเด็ก โดยรวมพบว่า บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ดูแลเด็ก จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับสูง

ศศิธร นาสารี (2555 : 134-137) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ สถานภาพ ระดับการศึกษา และขนาดศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สรุปได้ว่า ครูผู้ดูแลเด็ก ที่มีอายุ และประสบการณ์แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ครูผู้ดูแลเด็กที่มีสถานภาพ ระดับการศึกษา และขนาดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็ก ควรดำเนินการในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ประเมินให้พนักงานส่วนท้องถิ่นทุกคนที่มีคุณสมบัติด้านเงินเดือนและด้านผลประโยชน์เกื้อกูล ปรับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษาและด้านนโยบายการบริหารงาน ทุนในการฝึกอบรม

### งานวิจัยต่างประเทศ

ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft. 1966: 133-135) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมินโซตา โดยสร้างแบบสอบถาม OCDO เพื่อใช้วัดบรรยากาศองค์การ ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมินโซตาจัดได้เป็น 6 แบบ เรียงลำดับบรรยากาศที่พึงประสงค์มากที่สุดไปจนถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ คือ บรรยากาศแบบปิด บรรยากาศแบบอิสระ บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศแบบรวมอำนาจ และบรรยากาศแบบเปิด

แมคเคลอยด์ (McCleod. 1968: 2298-A) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา โดยสอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 5 แห่ง ในรัฐคาโลราโด สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนที่มีจำนวนครูน้อยจะมีบรรยากาศแบบแจ่มใส ส่วนโรงเรียนที่มีจำนวนครูมาก จะมีบรรยากาศแบบปิดหรือแบบซีมเฮา

เบย์เลอร์ (Baylor. 1989 : 312-A) ได้ศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพทางภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลในดิสตริกต์ออฟโคลัมเบีย ดำเนินการศึกษา ดังนี้ กำหนดความมุ่งหมายและสมมติฐาน ปรีทัศน์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แจกแบบสอบถาม 2 ฉบับ ไปยังอาจารย์ใหญ่ 15 คน และครู 90 คน แล้ววิเคราะห์ข้อมูล ทำการทดสอบจากการจัดกระทำกับข้อมูลทางสถิติ ตั้งนั้น ไม่มีความแตกต่างระหว่างปัจจัยองค์กรที่เป็นจริงกับที่ต้องการเกี่ยวกับการปรับปรุงบรรยากาศโรงเรียนตามการรับรู้ของอาจารย์ใหญ่และครูนั้น พบว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างปัจจัยตัวกำหนดที่เป็นจริงกับที่ต้องการเกี่ยวกับการปรับปรุงบรรยากาศโรงเรียนตามการรับรู้ของอาจารย์ใหญ่และครู ทั้งอาจารย์ใหญ่และครูรับรู้ว่าคุณภาพโรงเรียนไม่ได้เป็นผลผลิตในความคาดหวัง ซึ่งตรงข้ามกับความเป็นจริงของการปฏิบัติของตน ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้บ่งชี้ว่า อาจารย์ใหญ่โรงเรียนควรสื่อสารกับที่ชนะของตนเกี่ยวกับโปรแกรมการสอนของครู เพื่อจะทำให้ครูสามารถรับผิดชอบ และรักษาบทบาทที่มีความร่วมมือกันในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนตรงโปรแกรมและการเลือกฟื้นฟูอุปกรณ์การสอน

เนลสัน (Nelton. 1989 : 320-A) ได้ทำการศึกษาเพื่อสอบสวนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนตัวอย่างที่เลือกมาศึกษา วิธีกการศึกษาใช้คำถามวิจัย 5 ข้อ ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ กลุ่มประชากรเป้าหมาย ได้แก่ อาจารย์ใหญ่ ครูนักเรียนสมาชิกบุคลากร และผู้ปกครอง แบบสำรวจบรรยากาศองค์การทำให้ทราบสถิติเชิงบรรยายและคะแนนการจูงใจ ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดและมีนัยสำคัญระหว่างพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศองค์การ ข้อสรุปต่อไปนี้ได้กระทำขึ้นเกี่ยวกับ



ความสัมพันธ์ (1) โรงเรียนตัวอย่างเหล่านี้ร่วมแบ่งปันปัจจัยองค์กรที่ร่วมกัน (2) ปัจจัยบรรยากาศกลุ่มเป็นคุณลักษณะของบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนตัวอย่างเหล่านี้ และมีผลกระทบทางบวกต่อการปฏิบัติทางรายบุคคล (3) สิ่งที่อาจารย์ใหญ่ทำหรือไม่ได้ทำช่วยให้รู้ น้ำเสียงของความสัมพันธ์ในโรงเรียนตัวอย่างเหล่านี้ (4) อาจารย์ใหญ่บำรุงรักษาบรรยากาศองค์กรที่เปิดเผยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ใหญ่กับครู (5) ในฐานะผู้นำทางการสอน อาจารย์ใหญ่โรงเรียนตัวอย่างเหล่านี้แสดงให้เห็นพฤติกรรมที่เด่น ๆ พฤติกรรม 9 ประการ ได้ จำแนกและได้บ่งชี้ว่ามีผลที่เป็นรูปธรรมต่อความสามารถทางการผลิต (6) พฤติกรรมที่สำคัญของ อาจารย์ใหญ่มีอิทธิพลที่เป็นรูปธรรมต่อบรรยากาศองค์กร ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ชี้แนะว่า พฤติกรรมบางประการของอาจารย์ใหญ่ขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศ พฤติกรรมเหล่านี้ ของอาจารย์ใหญ่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคนิคทางการจูงใจ การนำหลักสูตรในอุดมคติไปใช้ และการสร้างหลักยึดเหนี่ยวใจ อุดมคติ หรือ “บุคลิกภาพ” ขององค์กร ผลการสอบสวนเปิดเผยว่า “โรงเรียนเหล่านี้มีความรู้สึกแตกต่างกัน” อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบที่มีนัยสำคัญบ่งชี้ว่าโรงเรียนเหล่านี้ได้แบ่งปันปัจจัยองค์กรที่ร่วมกัน และบ่งชี้ว่าในโรงเรียนตัวอย่างที่เลือกมาศึกษาครั้งนี้ พฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่มีสหสัมพันธ์กับปัจจัยองค์กร

อุลริคเซน (Ulriksen, Janice, 1996) โดยใช้กรอบทฤษฎีของ เฮอร์ชเบอร์ก ทำการวิจัยเพื่อศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการเปรียบเทียบปัจจัยการรับรู้ของครูเก่าและครูใหม่ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครู วิธีการวิจัยกระทำโดยการสัมภาษณ์ และตอบแบบสอบถามความพึงพอใจ 16 ปัจจัย ของ เฮอร์ชเบอร์ก ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครู คือ ปัจจัยภายใน ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จ ลักษณะของงาน (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจของครู คือ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายองค์กรและการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ปัจจัยภายในส่งผลต่อความพึงพอใจของครูมากกว่าความไม่พึงพอใจ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกส่งผลต่อความไม่พึงพอใจของครูมากกว่าความพึงพอใจ (4) ครูใหญ่ยอมรับว่าปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจของครูตามการรับรู้ ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จ และลักษณะงาน (5) ครูใหญ่ไม่ค่อยแน่ใจว่า ปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูใหญ่เข้าใจผิดว่า พฤติกรรมของผู้บริหารมีผลในทางบวกต่อความพึงพอใจของครู

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ กล่าวคือ องค์กรใดมีบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีย่อมส่งผลถึงการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานก็มีความรู้สึกรู้สึกพอใจและเต็มใจที่จะทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร หากบรรยากาศองค์กรไม่ดีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานก็จะลดลง นอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรเนื่องจากทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะบุคลากรที่มีความพึงพอใจในงานจะมีความตั้งใจและมีความรับผิดชอบในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ช่วยลดการขาดงาน

ลางาน ลดการมาทำงานสาย ความพึงพอใจในงานช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
เสริมสร้างความสามัคคี สร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความ  
จงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้เกิดความศรัทธาเชื่อมั่นต่อองค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ  
ปฏิบัติงาน การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ช่วยป้องกันความห่างเหินจากงาน นำไปสู่การ  
ทำงานที่ดีขึ้นส่งผลไปยังผลผลิตและกำไรขององค์กรในที่สุด



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY