

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรในสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทนในรูปของตัวเงิน
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน
- 2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความมนุษยสัมพันธ์
- 2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การ
- 2.6 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
- 2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Organ (1988) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคลที่แสดงออกด้วยความสมัครใจ โดยไม่ได้ตระหนักอย่างชัดเจนถึงระบบการให้รางวัลขององค์การ เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การ และการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมด้วยความสมัครใจนั้น เป็นพฤติกรรมซึ่งไม่ได้ถูกบังคับให้ปฏิบัติโดยบทบาทหน้าที่ หรือไม่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดของงาน หรือสัญญาว่าจ้างระหว่างบุคคลกับองค์การ จึงเป็นพฤติกรรมที่บุคคลเลือกปฏิบัติด้วยตนเอง และแม้จะไม่ได้ปฏิบัติก็จะไม่ถูกลงโทษภายใต้ระบบการลงโทษขององค์การ

Organ and Ryan (1995) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติงานที่มีการตื่นตัวเกินกว่าบทบาทที่กำหนดให้ไว้ โดยองค์การนั้น ๆ มิได้บังคับ หรือกำหนดไว้ให้ปฏิบัติแต่สมาชิกเต็มใจ และยินดีที่จะปฏิบัติเอง โดยไม่มีค่าตอบแทน หรือแรงจูงใจเป็นรางวัล

George and Jones (2008) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดในหน้าที่ เป็นพฤติกรรมที่องค์การไม่ได้บังคับให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติ แต่มีความจำเป็นต่อความอยู่รอด และประสิทธิผลขององค์การ

จากความหมายของการบริหารค่าตอบแทนที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดในหน้าที่ เป็นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ได้บังคับให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติ แต่สมาชิกเต็มใจ และยินดีที่จะปฏิบัติเองโดยไม่มีค่าตอบแทน หรือแรงจูงใจเป็นรางวัล

องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า นักวิชาการหลายท่านได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไว้ดังนี้

Podsakoff and MacKenzie (1994) ได้แบ่งและจัดกลุ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่นักวิชาการท่านอื่น ๆ ได้จำแนกไว้ โดยรวมพฤติกรรมต่าง ๆ ที่มีความคล้ายคลึง หรือมีความซ้ำซ้อนกันเข้ามาอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน สามารถจำแนกได้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. พฤติกรรมการช่วยเหลือ (Helping Behavior) หมายถึง พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความสมัครใจ การป้องกันหรือแก้ไขปัญหาของผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานไม่เห็นแก่ตัว พยายามสร้างความสงบเรียบร้อยในองค์กร และช่วยสนับสนุนผู้ร่วมงาน

2. การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมในการอดทนต่อความไม่สะดวกสบายที่เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงาน หรือเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ โดยไม่บ่นว่า หรือแสดงความไม่พอใจ มีเจตคติเชิงบวก แม้ว่าการปฏิบัติงานนั้นจะไม่ใช่ไปตามที่คาดหวังไม่บังคับขู่เชิญผู้ร่วมงาน เมื่อผู้ร่วมงานไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตน ยินดีสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และมีความสุภาพอ่อนน้อม

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) หมายถึง พฤติกรรมที่สนับสนุน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ร่วมรับผิดชอบ และปกป้องทรัพย์สิน และสิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรสร้างขึ้น พுகถึงภาพลักษณ์ขององค์กร ให้แก่บุคคลภายนอกในแง่ดี ปกป้อง และป้องกันองค์กรจากการคุกคามภายนอก และรักษาความจงรักภักดีนั้นไว้ แม้องค์กรจะตกอยู่ในภาวะวิกฤต

4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (Organizational Compliance) หมายถึง พฤติกรรมในการเรียนรู้ และยอมรับกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร และทำตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ถึงแม้ว่าจะไม่มีผู้ใดสังเกต หรือควบคุมอยู่ก็ตาม

George and Jones (2008) ได้แบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน (Helping Coworkers) เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จในการทำงาน และตรงตามเป้าหมายด้วยความสมัครใจ รวมทั้งการช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่มีภาระงานมากเกินไป การแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน ใส่ใจต่อ

ความผิดพลาด และข้อพึงระวังต่าง ๆ รวมถึงการให้คำแนะนำในการใช้เทคโนโลยีในสำนักงานแก่เพื่อนร่วมงาน

2. การเผยแพร่โมติวิจิตขององค์กร (Spreading Goodwill) เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรทำเพื่อช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิผลด้วยความสมัครใจ โดยอาศัยความพยายามในการเผยแพร่องค์กรสู่สังคมในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือกล่าวถึงองค์กรในฐานะที่องค์กรเป็นผู้สนับสนุน และคอยดูแลเอาใจใส่สมาชิกในองค์กรเป็นอย่างดี หรือกล่าวถึงสินค้าและบริการขององค์กรในฐานะที่เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพสูง และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

3. การให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์แก่องค์กร (Making Constructive Suggestions) เป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ และการคิดค้นสิ่งใหม่ให้กับองค์กรด้วยความสมัครใจ เช่น การให้คำแนะนำที่สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น บุคคลที่มีพฤติกรรมประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานของตัวบุคคล กลุ่มงานหรือองค์กรดีขึ้น

4. การปกป้ององค์กร (Protecting the Organization) เป็นพฤติกรรมของสมาชิกเพื่อปกป้อง หรือคุ้มครองชื่อเสียง และทรัพย์สินขององค์กร เช่น การรายงานอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากอภคิภย์ การปิดประตูสำนักงานเพื่อความปลอดภัย การรายงานพฤติกรรมที่น่าสงสัยหรืออาจก่อให้เกิดอันตรายแก่องค์กร และบุคคลในองค์กร

5. การพัฒนาตนเอง (Developing Oneself) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลสมัครใจที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้ดีขึ้น แสวงหา และไขว่คว้าโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม การพัฒนาตนเองในวิชาชีพ หรือการเรียนรู้กระบวนการทักษะใหม่ ๆ เพื่อสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้มากขึ้น

6. ความคิดสร้างสรรค์ (Individual Initiative) หมายถึง พฤติกรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพื่อพัฒนาการทำงาน หรือส่งเสริมการทำงานขององค์กรด้วยความสมัครใจ มีความพยายามและกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง อาสาทำหน้าที่รับผิดชอบพิเศษ และส่งเสริมผู้อื่นให้ปฏิบัติเช่นเดียวกัน

7. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การแสดงออกถึงความสนใจต่อองค์กรโดยรวม มีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร สังเกต และติดตามข้อมูลข่าวสารภายนอกเกี่ยวกับอันตรายที่อาจเกิดขึ้น หรือแสวงหาโอกาสที่ดีสำหรับองค์กร ระมัดระวัง และรักษาผลประโยชน์ขององค์กร มีความตระหนักในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเช่นเดียวกับการเป็นพลเมืองคนหนึ่งของประเทศ และยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับจากองค์กรด้วยความสมัครใจ

8. การพัฒนาตนเอง (Self-development) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถด้วยความสมัครใจ แสวงหาโอกาส และเข้าร่วมในกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง หรือการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรมากขึ้น

Smith et al. (1983) ได้แบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมที่มีจุดประสงค์ในการช่วยเหลือผู้อื่นโดยตรงในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่มีภาระงานมากเกินไป เป็นต้น

2. การปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยทั่วไป (Generalized Compliance) เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ซึ่งไม่เพียงเป็นการช่วยเหลือเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ยังเป็น การช่วยเหลือการทำงานโดยส่วนรวมขององค์กร พฤติกรรมเหล่านี้ ได้แก่ การรักษาเวลา การไม่เสียเวลาในการทำงานโดยเปล่าประโยชน์ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่องค์กรได้วางไว้ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานที่ดีขององค์กรพึงปฏิบัติ

Bateman and Organ (1983) ได้วิเคราะห์หาองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. พฤติกรรมองค์กรที่ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Altruism) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งกระทำโดยตรงต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานใหม่ การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปริมาณงานมาก หรือให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ ตามที่ผู้อื่นต้องการ

2. พฤติกรรมยินยอมปฏิบัติตาม (Generalized Compliance) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับจิตสำนึกของตนเองที่ไม่ได้มุ่งต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยตรง แต่เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นทางอ้อมตามระบบขององค์กร เช่น การเข้าปฏิบัติงานตรงเวลา การไม่ใช้เวลาทำงานไปทำอย่างอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือการช่วยรักษาทรัพย์สินขององค์กร เป็นต้น

Organ (1988) ได้แบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Altruism) เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจกระทำอย่างอิสระด้วยตนเองของพนักงานในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

2. ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจกระทำอย่างเป็นอิสระด้วยตนเองของพนักงานในการที่จะปฏิบัติตามให้ดีกว่าความต้องการในงานขั้นต่ำสุดขององค์กร การใช้เวลาพัก และพฤติกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

3. ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) คือ ความเต็มใจของพนักงานในความอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่แสดงความไม่พอใจออกมา เช่น หลีกเลี่ยงการร้องทุกข์ การนินทาว่าร้าย หรือกล่าวโทษผู้อื่น และการไม่ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่โดยไม่จำเป็น เป็นต้น

4. การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลตัดสินใจกระทำเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาความสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้อื่น โดยการคำนึงถึงว่าการกระทำของตนเองอาจมีผลกระทบต่อผู้อื่น และคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลเสมอ

5. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือการดำรงอยู่ขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Organ and Ryan (1995) ได้รวบรวมงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยทบทวนการศึกษาแบบ Meta-analysis ปรากฏว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่

1. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

2. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร (Perceived of Fairness) ซึ่งศึกษาองค์ประกอบของการรับรู้ความยุติธรรม ด้านค่าตอบแทน (Distributive Justice) ด้านกระบวนการ (procedural justice) และด้านปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction Justice) ปรากฏว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในทุกด้าน

3. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) ปรากฏว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

4. การสนับสนุนจากผู้นำ (Leader Supportiveness) ปรากฏว่า มีการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำไปใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างกว้างขวาง

5. ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นส่วนหนึ่งของห้าปัจจัยบุคลิกภาพ (Big Five Personality Factors)

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (Tenure) ปรากฏว่า มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่มีการนำมาศึกษาน้อย

7. เพศ (Gender) ปรากฏว่า พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไม่มีความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างเพศหญิง และเพศชาย

8. กระบวนการ (Procedure) หมายถึง วิธีการในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ปรากฏว่า การประเมินพฤติกรรมโดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินตนเอง

(Self-rating) กับให้ผู้อื่นประเมิน (Other-rating) ซึ่งอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ประเมินมีความแตกต่างกันน้อยมาก

Podsakoff and MacKenzie (1994) ปรากฏว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะของบุคคล (Individual Characteristics) จำแนกเป็น 2 ปัจจัย คือ

1.1 ปัจจัยจิตใจของบุคคล (Morale Factors) ได้แก่ ความพึงพอใจของบุคคลความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้ความยุติธรรม และการรับรู้การสนับสนุนจากผู้นำ

1.2 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ (Personality Factors) โดยบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extroversion) จะมีความรู้สึกไวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และการกระตุ้นจากสังคม ทำให้ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดเผยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่วนบุคลิกภาพแบบวิตกกังวล (Neuroticism) แสดงให้เห็นถึงอารมณ์ไม่คงที่ และไวต่อความรู้สึกถูกคุกคาม รู้สึกหวาดกลัว วิตกกังวล และรู้สึกผิดกับสิ่งต่าง ๆ รอบข้าง บุคคลประเภทนี้มีแนวโน้มที่จะครุ่นคิดแต่ปัญหาของตนเอง ทำให้ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบวิตกกังวลมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

2. ลักษณะงาน (Task Characteristics) ได้แก่ ลักษณะงานที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Task Feedback) งานที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตร (Task Routinezation) ความพึงพอใจในตัวเอง (Intrinsically Satisfying Tasks) ผลปรากฏว่า ลักษณะงานที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ และความพึงพอใจในตัวเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ลักษณะงานที่ทำเป็นกิจวัตรมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

3. ลักษณะองค์กร (Organizational Characteristics) ได้แก่ องค์กรที่เป็นทางการ และองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ปรากฏว่า การสนับสนุนจากผู้นำ หรือเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และการสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้วยเช่นกัน

4. พฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behaviors) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) พฤติกรรมผู้นำเชิงวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-goal Theory of Leadership) และการแลกเปลี่ยนสัมพันธ์ภาพของผู้นำกับสมาชิก (Leader - Member Exchange) โดยพบว่า

4.1 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรความอดทนอดกลั้น และการมีส่วนร่วม

4.2 พฤติกรรมของผู้นำการแลกเปลี่ยน ส่วนของพฤติกรรมการให้รางวัลมีผลโดยตรงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กล่าวคือ บุคคลที่ได้รับแรงเสริมทางบวกด้วย

การได้รับรางวัลจะรู้สึกว่าคุณได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรม และจะรู้สึกพึงพอใจในงาน จนทำให้เกิดความรู้สึกอยากตอบแทนด้วยการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

4.3 พฤติกรรมของผู้นำเชิงวิถิต่าง - เป้าหมาย ปรากฏว่า พฤติกรรมการสนับสนุนจากผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

4.4 การแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพของผู้นำกับสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กล่าวคือ คุณภาพการแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพของหัวหน้ากับลูกน้อง (Leader-Member Exchange) เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มากกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบอื่น ๆ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีองค์ประกอบหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ควรจะใช้เป็นวิธีการจัดการที่เหมาะสม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Organ (1988) มาเป็นตัวบ่งชี้ในปัจจุบันที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของบุคลากรในสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เนื่องจากมีความเหมาะสมที่สุด

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทนในรูปของตัวเงิน

ความหมายของค่าตอบแทนในรูปของตัวเงิน

Beach (1980) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย และวิธีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน มีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การประเมินค่างาน การพัฒนาและรักษาโครงสร้างค่าจ้าง การสำรวจค่าจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงค่าจ้าง

Byar & Rue (1997) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน คือ รางวัลที่พนักงานได้รับจากการทำงาน

Decenzo & Robbins (2002) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการของการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะออกแบบโดยโครงสร้างค่าตอบแทนให้มีการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

Mikovich & Newman (2005) ได้อธิบายว่า เป็นการกำหนดอัตราค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งงานในองค์กรเดียวกัน โดยเน้นไปที่การจ่ายให้แตกต่างกันไปตามคุณค่าของงานที่ไม่เหมือนกัน

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (2532) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง หรือเงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้าง หรือพนักงาน

เพื่อเป็นค่าตอบแทนในการทำงาน และหมายถึงการจ่ายทดแทนที่จ้างจ่าย เพื่อเป็นการตอบแทนความสูญเสียต่าง ๆ

ติน ปรัชญพฤทธิ (2536) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับบริการที่องค์กรได้จากพนักงาน

จินดา ลักยณ์วัฒนสินธุ์ (2539) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การวางแผนการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้าง วิธีการกำหนดและการจ่ายรวมทั้งการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้

เพ็ญศรี เจริญนนท์ (2541) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน คือ การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อื่นที่องค์กรให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2548) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึงการให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทน การทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้ให้ในรูปตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

กลุ่มประสานงานบุคคลรัฐวิสาหกิจ (2558) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทนคือ ผลตอบแทนที่ลูกจ้างของกิจการได้รับในปัจจุบัน มีทั้งค่าตอบแทนในเวลาทำงาน นอกเวลาทำงาน และค่าตอบแทนในวันหยุด เช่น ค่าจ้าง ค่าครองชีพ ค่าเช่ากะ ค่าเบี้ยกนดาร์ ค่าคอมมิชชั่น ค่านายหน้า เงินโบนัส ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเบี้ยขยัน ค่าวิชาชีพ เงินประจำตำแหน่ง เงินค่าเลี้ยงรับรอง เงินค่าเสี่ยงในการทำงาน ค่าล่วงเวลาในวันทำงาน ค่าล่วงเวลาในวันหยุด ค่าทำงานในวันหยุด

จากความหมายของค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงิน คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารค่าตอบแทน

Stifler (2006) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการบริหารค่าตอบแทนมี 4 ประการ คือ

1. เพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ดังนั้นฝ่ายนายจ้างจำเป็นต้องหาวิธีที่จะชักจูง และให้กำลังใจแก่ลูกจ้างในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเขาอย่างเต็มความสามารถ และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของเขาด้วย สามารถกำหนดเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน ในกรณีที่กิจการอยู่ในสภาพที่มีการแข่งขันกับกิจการอื่น ๆ ภายในระบบเศรษฐกิจ การพิจารณาควบคุมต้นทุนของกิจการเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากต่อกิจการ เพราะกำไรสุทธิของกิจการจะมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับว่ากิจการสามารถควบคุมต้นทุนได้ดีเพียงใด และในบรรดาต้นทุนต่าง ๆ ของกิจการ ต้นทุนที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้างเป็นต้นทุนที่มีจำนวนสูงมากอย่างหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องมีการวางนโยบายแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนแก่ลูกจ้างอย่างเหมาะสม และเพื่อให้กิจการได้รับผลประโยชน์คุ้มค่าจากต้นทุนด้านแรงงานที่จ่ายไป

3. เพื่อเป็นฐานสำหรับการว่าจ้างการใช้ประโยชน์การเลื่อนขั้นในการบริหารค่าตอบแทนจะมีขั้นตอนเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน และมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ขั้นตอนดังกล่าวนี้จะเป็นฐานสำหรับการพิจารณาว่าจ้างลูกจ้างเข้ามาปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และเป็นสิ่งที่จะสื่อสารให้ลูกจ้างเข้าใจถึงหน้าที่ของตน เพื่อปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง และเป็นประโยชน์แก่กิจการรวมทั้งเป็นฐานสำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งและค่าตอบแทนสำหรับลูกจ้างที่ปฏิบัติงานดีมีความชอบด้วย

4. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง เพราะหากการบริหารค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้างอย่างเป็นธรรมสำหรับการทำงานของลูกจ้างย่อมก่อให้เกิดความพอใจทั้ง 2 ฝ่าย การทำงานก็เป็นไปอย่างราบรื่น แต่หากไม่พอใจลูกจ้างอาจนัดหยุดงานได้ สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลเสียต่อนายจ้างทั้งในด้านการผลิต การบริหารและชื่อเสียงขององค์กร

ตารางที่ 2.1 แสดงวัตถุประสงค์หลักของการบริหารค่าตอบแทน

วัตถุประสงค์ (อะไร)	วิธีการ (อย่างไร)	ข้อพิจารณา (เพราะเหตุใด)
1. จูงใจให้ลูกจ้างปฏิบัติงานเต็มความสามารถ	โดยการเสนอค่าตอบแทนแบบจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน	เพื่อเพิ่มผลผลิตทำให้นายจ้างได้รับกำไรเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกัน ลูกจ้างก็จะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นด้วย
2. ควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน	โดยการกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันได้	เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างกับประโยชน์ในอันที่กิจการพึงจะได้รับจากลูกจ้าง
3. เป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์ และการเลื่อนขั้น	โดยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ เพื่อใช้สำหรับการปฏิบัติงานของลูกจ้าง	เพื่อเป็นฐานสำหรับการใช้ประโยชน์จากลูกจ้างอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ลูกจ้าง
4. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง	โดยการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมกับงานที่ทำ	เพื่อสร้างความพอใจในงานให้แก่ลูกจ้าง ลดข้อขัดแย้งเรื่องค่าตอบแทนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

ที่มา : ประภาพร พุกษะศรี (2557) “ปัจจัยค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สยามเม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล”

องค์ประกอบของค่าตอบแทน

Mondy & Noe (2005) ได้แบ่งค่าตอบแทนในรูปตัวเงินกับไม่ใช่ตัวเงิน ได้ดังนี้

1. ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงิน ประกอบด้วย

1.1 ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินโดยตรง หมายถึง ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับจากนายจ้าง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้า ซึ่งเป็นค่าตอบแทนพิเศษตามผลงาน ค่าคุณวุฒิ หรือ ประสบการณ์ ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าทำงานตามกะ และค่าพาหนะขนส่ง

1.2 ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินทางอ้อม หมายถึง ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับตามที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ การประกันสังคม และประกันการว่างงาน รวมทั้งค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้กับพนักงาน ฝนช่วงวันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อน วันลาป่วย ลาดลดบุตร และผลประโยชน์อื่น ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล การประกันชีวิต เงินบำเน็จบำนาญ การดูแลสุขภาพ สวัสดิการ อาหารกลางวัน เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ศูนย์ดูแลเด็ก เงินช่วยเหลือบุตร และค่าเล่าเรียนบุตร

2. ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ในรูปของตัวเงิน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในองค์กร สภาพแวดล้อมในองค์กร การยกย่องชมเชย การให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจ มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ สามารถเสนอข้อคิดเห็นปัญหาและแนวทางการแก้ไขการปฏิบัติงาน ได้อย่างอิสระ รวมไปถึงการที่พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

ตารางที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน			
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน		ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน	
ทางตรง	ทางอ้อม	งาน	สภาพแวดล้อมของงาน
-ค่าจ้าง	ค่าประกันสุขภาพและชีวิต	งานที่น่าสนใจ งานที่ทำหาย	นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิผล
-เงินเดือน	ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ทางสังคม	ความรับผิดชอบ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง	ทีมงาน การยืดหยุ่นเวลาทำงาน
-โบนัส	เงินช่วยเหลือการศึกษา การลาโดยได้รับค่าจ้าง	การยกย่องรองรับ ความภาคภูมิใจในงาน	การมีส่วนร่วมงาน สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย
-ค่านายหน้า	ฯลฯ	ฯลฯ	ฯลฯ
การขาย			

ที่มา : ประภาพร พุกกะศรี (2557) “ปัจจัยค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สยามเม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล”

หลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) ได้กล่าวว่า การกำหนดค่าตอบแทนมีหลักการที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

1. หลักความพอเพียง (Adequacy) การกำหนดค่าตอบแทนถือเป็นความรับผิดชอบทางสังคมอย่างหนึ่งของนายจ้าง ดังนั้น นายจ้างควรกำหนดอัตราค่าจ้างให้ไม่น้อยกว่าระดับต่ำสุดที่ลูกจ้างควรได้รับในสังคมเป็นอย่างน้อย กล่าวคือพอเพียงแก่การดำรงชีวิตหรือสามารถเลี้ยงดูครอบครัวได้ การกำหนดค่าตอบแทนตามหลักความพอเพียงนี้เป็นเพียงมาตรฐานขั้นต่ำเท่านั้น นายจ้างอาจจ่ายค่าจ้างสูงกว่าระดับนี้ได้

2. หลักความเป็นธรรม (Equity) การกำหนดค่าตอบแทนต้องเป็นธรรม กล่าวคือ จะต้องมีความเท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ วุฒิและประสบการณ์ที่เหมือนกัน และทำงาน

ในระดับหน้าที่และความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้ หลักความเป็นธรรมอาจจำแนกเป็น 3 ประการ คือ

2.1 ความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) ภายในองค์การเดียวกันนั้น งานที่มีระดับหน้าที่และความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบในระดับเดียวกันก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันหรือที่เรียกว่า “เงินเท่ากันสำหรับงานที่มีมูลค่าเท่ากัน” (Equal Pay for Work of Equal Value)

2.2 ความเป็นธรรมภายนอก (External Equity) การกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถดึงดูดบุคลากรคุณภาพ จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงความเป็นธรรมภายนอก กล่าวคือ ค่าตอบแทนที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับการจ้างงานในตลาดแรงงาน โดยอุปสงค์และอุปทานของตลาดแรงงานมีบทบาทอย่างมากในการกำหนดค่าจ้างแรงงานในตลาด ดังนั้น จึงเป็นไปได้ว่างานหลายงานที่ประเมินค่าของงานแล้วอยู่ในระดับเดียวกัน แต่หากต่างสาขาการกำหนดอัตราค่าตอบแทนอาจแตกต่างกันได้ เพราะความต้องการแรงงานในสาขาต่าง ๆ นั้นแตกต่างกัน แรงงานในสาขาที่เป็นที่ต้องการมาก และมีการผลิตที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดค่าตอบแทนย่อมสูงกว่าสาขาอื่น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร ในการที่จะสามารถสรรหากองคนดีให้เข้ามาทำงานในองค์กร

2.3 ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคล (Individual Equity) การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ยังต้องพิจารณาเป็นรายบุคคลด้วย เช่น ในระหว่างผู้มีวุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทำงานในระดับหน้าที่และความรับผิดชอบ และความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้นั้น ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าควรจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า นอกจากนี้ ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคลยังอาจพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงานด้วย หรือหากมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือหน้าที่นั้น โดยตรงก็ควรที่จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าผู้ที่บรรจุเข้าทำงานโดยไม่มีประสบการณ์ เป็นต้น

3. หลักความสมดุล (Balance) การกำหนดค่าตอบแทนที่สมดุลอาจพิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคล กับรายจ่ายด้านอื่น ๆ เช่น รายจ่ายลงทุน รายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้ เป็นต้น นอกจากนี้ ความสมดุลยังอาจหมายถึง ความสมดุลในสัดส่วนของเงินเดือนกับสวัสดิการ และความสมดุลระหว่างเงินกับงาน

4. หลักความมั่นคง (Security) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึงสุขภาพและความปลอดภัย หรือความเสี่ยงในการทำงานของพนักงานด้วย เช่น การให้เงินเพิ่มสำหรับงานที่มีสถานการณ์เสี่ยงภัย ตลอดจนการให้สวัสดิการอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต การให้บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

5. หลักการจูงใจ (Incentive) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และทำงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถของแต่ละ

บุคคลด้วย เช่น การกำหนดให้มีการเลื่อนเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี การให้เงินรางวัลประจำปี (Bonus) การให้ค่าตอบแทนในลักษณะเบี้ยขยัน (Commission) สำหรับบางลักษณะงาน เป็นต้น รวมทั้งการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนค่าจ้างที่จูงใจ เช่น การกำหนดให้เงินเดือนแต่ละระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเพื่อจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเอง และแข่งขันกันเพื่อรับภาระหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

6. หลักการควบคุม (Control) การกำหนดค่าตอบแทน ต้องสามารถควบคุมให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด และเหมาะสมกับความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) ในแต่ละปีด้วย เพื่อให้ต้นทุนของการดำเนินงานอยู่ในขอบเขต และยังสามารถขยายกิจการเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรได้

โครงสร้างค่าตอบแทน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) ได้กล่าวว่า การจำแนกโครงสร้างค่าตอบแทนออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. เงินเดือนพื้นฐาน (Base Salary) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับข้าราชการพลเรือนสามัญทุกคนตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง เพื่อสะท้อนถึงขนาดของงาน (Job Size) ผลงาน (Performance) และสมรรถนะ (Competency) โดยแบ่งออกเป็น 4 บัญชี ตามประเภทตำแหน่ง ได้แก่ ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป

2. ค่าตอบแทนลักษณะอื่นๆ (Allowance) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับข้าราชการพลเรือนสามัญตามลักษณะงาน ตำแหน่งงาน สภาพการทำงาน หรือลักษณะเฉพาะต่าง ๆ ค่าตอบแทนลักษณะนี้สามารถเป็นกลไกในการสร้างแรงจูงใจและปรับค่าตอบแทน ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ในปัจจุบันประกอบด้วยค่าตอบแทนหลายลักษณะภายใต้กฎระเบียบที่แตกต่างกันออกไป เช่น เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ เงินค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน เงินค่าตอบแทนพิเศษรายเดือนให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ภาคใต้ เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว นอกจากนี้ในบางส่วนราชการมีการกำหนดค่าตอบแทนในลักษณะอื่น ๆ ได้ เช่น เงินรางวัล ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสำหรับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เป็นต้น

3. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Benefit/Fringe Benefit)

3.1 สวัสดิการ คือ ค่าตอบแทนที่ทางราชการจัดให้แก่ข้าราชการในฐานะที่เป็นสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อช่วยให้มีความมั่นคงในการดำรงชีวิต ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแบ่งออกเป็นสวัสดิการที่เป็นตัวเงิน ซึ่งประกอบด้วย ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร เงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานประจำสำนักงานในพื้นที่พิเศษ บำเหน็จความชอบ

และบำเหน็จ บำนาญ ในส่วนของสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวแทนนั้นจะประกอบด้วย การลาประเภทต่าง ๆ และเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.2 ประโยชน์เกื้อกูล คือ ค่าตอบแทนที่ทางราชการจัดให้แก่ข้าราชการ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการค่าเช่าบ้าน เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ รถประจำตำแหน่ง และโทรศัพท์มือถือ

4. เงินรางวัลประจำปี (Bonus) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับข้าราชการในลักษณะเงินรางวัลประจำปีของหน่วยงาน โดยมีการจัดสรรให้กับข้าราชการในองค์กรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ และเป็นการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการและข้าราชการ โดยส่วนราชการจะมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และมีการประเมินผลเป็นประจำทุกปีร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีแนวคิดหลายอย่างที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนในรูปของตัวเงิน เนื่องจากเพียงพอดต่อความสงสัยที่เกิดขึ้น จึงควรจะใช้เป็นวิธีในการคำนวณค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอย่างเหมาะสม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Mondy and Noe (2005) มาเป็นตัวบ่งชี้ในปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของบุคลากรในสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เนื่องจากมีความเหมาะสมที่สุด

2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน

ความหมายของความก้าวหน้า

นฤมล นิราทร (2534) ได้ให้ความหมายว่า ความก้าวหน้าในอาชีพงาน (Career Progression) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงาน ซึ่งจะให้ผลตอบแทนทั้งทางด้านจิตวิทยา หรือผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจนถึงความพึงพอใจต่อชีวิต ความรู้สึกว่าตนเองมีค่า ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจออกมาในรูปแบบของอำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพงานจึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการงาน อาชีพที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพงานก่อนที่จะไปสู่การพัฒนาอาชีพงาน และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงานในที่สุด

ปภาวดี ประจักษ์สุขนิมิต และ กิ่งพร ทองใบ (2537) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาสายอาชีพ (Career Path Development) หมายถึง กระบวนการซึ่งองค์กรจัดขึ้นเพื่อ ช่วยเหลือบุคลากรในการจัดการกับอาชีพของตนเอง ซึ่งอาจจะได้แก่การประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทาง

อาชีพที่เหมาะสม วางแผน และฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนา และความก้าวหน้าในงาน

ทง ทงเต็ม (2538) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพว่าเป็นกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานตามสายอาชีพงานเดิม และการเปลี่ยนสายงานใหม่เพื่อให้พนักงานประสบความสำเร็จก้าวหน้า และองค์กรได้รับประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลสูงสุด โดยให้แนวความคิดไว้ว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพกระทำโดยการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละองค์กรตามสถานการณ์ บุคคล กาลเวลา และสถานที่ โดยการผสมผสานแนวคิดในเรื่องของการฝึกอบรม เพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งพนักงานในสายงานเดิม หรือเปลี่ยนไปสู่สายงานใหม่เพื่อแก้ปัญหาเงินเดือน การจัดทำโครงสร้างตำแหน่งงาน สายทางเดินของอาชีพ คำบรรยายลักษณะงานมาตรฐานงาน และต้องมีการร่วมมือกับทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายบุคคล ผู้บังคับบัญชา และความสมัครใจของพนักงาน

สมิต สัจฉกร (2538) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความก้าวหน้าในงานเป็นกิจกรรมทางการบริหารบุคคลเพื่อการดำเนินงานให้พนักงานได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการจัดทำแผนเกี่ยวกับหน้าที่งาน (Career Planning) และการจัดการเกี่ยวกับหน้าที่งาน (Career Management) เริ่มจากการประเมินความสามารถพนักงาน นำมาพิจารณาจัดไว้ทดแทนตำแหน่ง (Replacement Chart) รวมทั้งการจัดให้ได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อเลื่อนขั้นไปตามสายงาน (Career Path) อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังมุ่งให้พนักงานได้รับความสำเร็จอย่างสูงตามความสามารถ ขณะเดียวกันองค์กรยังสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้ให้ความหมายว่า ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีขึ้นเพื่อที่จะช่วยให้แต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพของตนในอนาคตภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และขณะเดียวกันพนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตนเองได้สูงสุด ซึ่งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพนี้นั้นอยู่ในใจกลางของขอบเขตงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด โดยเริ่มจากการวางแผนกำลังคน และทำการวิเคราะห์งานจนได้ตำแหน่งงานและกลุ่มอาชีพ จากนั้นเข้าสู่กระบวนการสรรหา และคัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ ข้อมูลทางตำแหน่งงาน และความชอบพอในทางอาชีพจะถูกรวบรวมมาตลอดกระบวนการข้างต้น และเมื่อมาถึงจุดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพนี้นั้นจะอาศัยผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาวางแผนและให้คำปรึกษาแก่พนักงานตลอดเวลา ด้วยการให้การอบรมและพัฒนา ซึ่งในที่สุดจะส่งผลให้เขาได้รับการเลื่อนขั้น โยกย้ายหรือได้รับตำแหน่งใหม่ โดยไม่หยุดอยู่กับที่เรื่อยไป ตามความเหมาะสมของจังหวะเวลาจนถึงเกษียณอายุ

สุรณ ตั้งสกุล (2547) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) หมายถึง กิจกรรมการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อดำเนินการให้พนักงาน ซึ่งมี

ความสามารถสูงได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะได้รับในอนาคต ซึ่งองค์การเป็นผู้กำหนดให้สัมพันธ์กับเป้าหมายในอาชีพของแต่ละบุคคล

เกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง (2550) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาอาชีพเป็นการดำเนินการเพื่อมุ่งพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นและมากขึ้น ในการพัฒนาอาชีพเป็นวงจรที่มีความต่อเนื่องกัน 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการประเมิน ทักษะ ความสนใจ และค่านิยมของพนักงานจะถูกระบุ การประเมินนี้พนักงานอาจดำเนินการเอง หรือองค์การดำเนินการ หรือทั้งสองฝ่าย การประเมินขององค์การดำเนินการ โดยอาศัยศูนย์การประเมิน การทดสอบทางจิตวิทยา การประเมินการปฏิบัติงาน การคาดคะเนความสามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการวางแผนสู่ความสำเร็จ

2. ขั้นกำหนดทิศทาง คือ การพิจารณาประเภทของอาชีพที่พนักงานต้องการ และลำดับขั้นที่ต้องดำเนินการ ไปสู่เป้าหมายอาชีพให้เป็นความจริง ในขั้นนี้พนักงานอาจได้รับการแนะนำอาชีพ หรือข้อมูลจากหลายแหล่ง รวมถึงระบบการประกาศตำแหน่ง บัญชีทักษะ ทางเดินอาชีพ และศูนย์ข้อมูลอาชีพ

3. ขั้นการพัฒนาเป็นขั้นปฏิบัติการเพื่อสร้างและเพิ่มทักษะ และความสามารถเลื่อนขั้นตำแหน่งของพนักงาน วิธีการที่ใช้ทั่วไปในโครงการพัฒนา ได้แก่ การมีพี่เลี้ยง การเสนอแนะ การหมุนเวียนงาน และการให้ความช่วยเหลือทางการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) ได้ให้ความหมายว่า เส้นทางงานอาชีพ (Career Paths) คือ เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน ตลอดระยะเวลาที่เขาทำงานอยู่กับองค์กร เส้นทางความก้าวหน้าต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้บ้างตามเหมาะสม

จากความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การได้รับบทบาทหน้าที่ในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน หรือเปลี่ยนไปสู่สายงานใหม่ตามสายงานความก้าวหน้าที่กำหนด หรือได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมทักษะความรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การได้รับการศึกษาต่อ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในชีวิต

องค์ประกอบของความก้าวหน้าในการทำงาน

นฤมล นิราทร (2534) ได้อธิบายองค์ประกอบของความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย

1. การวางแผนอาชีพงาน (Career Planning) เป็นกระบวนการของการจัดสร้างขั้นตอนของบุคคลในการที่จะก้าวไปสู่เส้นทางการทำงานตามทางเลือกต่าง ๆ ในชีวิตการทำงาน การวางแผนอาชีพงานที่มีประสิทธิผล จะต้องเชื่อมโยง และประสานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเข้ากับความต้องการ ความคาดหวัง และแรงจูงใจของบุคคล ซึ่งเหล่านี้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทั้งสองฝ่าย การวางแผนอาชีพจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่สำคัญ 3 ประการด้วยกัน คือ

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ ประวัติการศึกษา ครอบครัวยุทธศาสตร์ แนวคิดส่วนบุคคล เพื่อน ความสนใจ ค่านิยม เป็นต้น

1.2 ข้อมูลเส้นทางสายอาชีพ คือ แผนผังความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นไปได้ เส้นทางสายอาชีพจะประกอบไปด้วยงานลักษณะต่าง ๆ หลายลักษณะเป็นลำดับขั้น โดยองค์การเลื่อนบุคคลขึ้นไปตามลำดับขั้นตามเส้นทางสายอาชีพ

1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ ประกอบด้วยความต้องการขององค์การในปัจจุบันและอนาคต การวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์งาน เป็นต้น

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นกิจกรรมที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อปรับปรุงการทำงาน ทั้งในปัจจุบันและปรับปรุงคนให้เหมาะกับงานในอนาคต รวมถึงกิจกรรมที่องค์การจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้แผนอาชีพงานของบุคคลบรรลุจุดหมาย ทั้งในส่วนบุคคลและองค์การ รวมทั้งก่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพงานด้วย

Super (1990) ได้อธิบายองค์ประกอบของความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การที่ได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบสูงขึ้น ความก้าวหน้าในตำแหน่งวัดได้จากการเปรียบเทียบกับตำแหน่งที่ได้ดำรงอยู่กับระยะเวลาในการรับราชการ หรือเปรียบเทียบกับอายุตัวของบุคลากรนั้น ๆ หรืออาจเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมรุ่น

2. ความก้าวหน้าในเงินเดือน การได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูง ความก้าวหน้าในอัตราเงินเดือนมีส่วนสัมพันธ์ ส่งเสริมและสนับสนุนกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ผู้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูง หรือมีความก้าวหน้าในเงินเดือนทำให้มีโอกาสก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่ด้วย

3. ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาตนเองในด้านจิตใจ ทศนคติตลอดจนนิสัยในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้งานที่ปฏิบัตินั้นสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็ว ย่อมมีความก้าวหน้าทั้งตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือนเพราะการได้เลื่อนตำแหน่งหรือได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน โดยปกติหรือพิเศษนั้น ผู้บังคับบัญชา

มีอำนาจพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ความประพฤติ ตลอดจนผลงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาความก้าวหน้า

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2548) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพไว้ว่า

1. เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากประสบการณ์ ประสบการณ์ที่หลากหลายมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำ หรือผู้บริหารองค์การ เนื่องจากประสบการณ์ของบุคคลจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และความเข้าใจในธรรมชาติของงาน สภาพแวดล้อม โดยประสบการณ์ในอดีตจะทำให้บุคคลและองค์การสามารถรองรับต่อปัญหา หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

2. เพื่อสนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถ ศักยภาพและความตั้งใจ ระบบงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีส่วนช่วยส่งเสริมให้เกิดแนวปฏิบัติ หรือวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และภารกิจขององค์การ ขอมจะจูงใจให้บุคคลที่มีศักยภาพ และต้องการความสำเร็จในชีวิต เกิดความสนใจในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

3. เพื่อจัดทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ทุกองค์การย่อมต้องการบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน ตามคำกล่าวที่ว่า “จัดคนให้เหมาะสมกับงาน” เพื่อการพัฒนาบุคคลกลุ่มนี้ให้มีศักยภาพสูงขึ้น และพร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน หรือหน้าที่ที่มีความซับซ้อนและมีความรับผิดชอบสูงขึ้น

4. เพื่อแต่ละบุคคลสามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในฐานะสมาชิกขององค์การอย่างมีความสุข ได้ต้องได้รับการยอมรับอย่างเสมอภาค และมีการพัฒนาในฐานะที่เป็นบุคคลอย่างสมบูรณ์ การพัฒนาอาชีพถูกนำมาใช้กำหนดแนวทางและเป้าหมายในอนาคตที่เป็นรูปธรรม จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองอย่างเต็มความสามารถ

5. เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็ว องค์การต้องมีการวางแผน และปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อโอกาส หรือปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และ ทันเวลา การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลที่นำมาประยุกต์ เพื่อเป็นแนวทางแก่ทั้งองค์การและบุคลากรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้า

รงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้กล่าวถึง ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ไว้ดังนี้

1. ลักษณะงาน ในปัจจุบันการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพจะมักจำกัดขอบเขตเฉพาะกลุ่มอาชีพชำนาญด้านวิชาชีพ ด้านเทคนิค หรือพนักงานระดับบริหาร เพราะงานบางประเภทมีข้อจำกัดในการเปลี่ยนสายงาน และไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากพนักงาน
2. ลักษณะและความสนใจของพนักงาน เป็นเรื่องที่ต้องขึ้นอยู่กับความสมัครใจ ดังนั้นจึงยอมต้องขึ้นอยู่กับความสนใจ และกระตือรือร้นของตัวพนักงานเอง ถ้าหากพนักงานคนใดสนใจเรื่องนี้เป็นพิเศษแล้ว และถ้าประจวบเหมาะกับความก้าวหน้างานสนใจทำให้และเก่งในเรื่องนี้ด้วยการพัฒนาความก้าวหน้าก็จะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. นโยบายและเป้าหมายขององค์กร หากองค์กรมีนโยบายและเป้าหมายชัดเจนที่ส่งเสริมและให้ความสำคัญต่องาน มีทัศนคติที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพก็จะง่ายและมีความสมบูรณ์

บทบาทการพัฒนาความก้าวหน้าโดยองค์กร

นฤมล นิราทร (2543) ได้กล่าวถึงบทบาทของบุคลากรในการวางระบบการวางแผนงานอาชีพ ดังนี้

1. การสร้างเส้นทางสายอาชีพ เพราะบุคคลจะวางแผนอาชีพได้ก็ต่อเมื่อสามารถมองเห็นเส้นทางอาชีพของตนได้ การจัดเส้นทางอาชีพจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ
 - 1.1 การกำหนดกิจกรรมของงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์เนื้อหาของงาน ซึ่งจะทำได้โดยอาศัยข้อมูลจากบุคคลที่ปฏิบัติงานนั้น โดยตรง และจากผู้บังคับบัญชาของงานนั้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์
 - 1.2 การระบุลักษณะที่ต้องการของผู้ที่จะเข้ามาทำงาน ซึ่งจะเป็พื้นฐานสำหรับการวางเส้นทางอาชีพต่อไป
 - 1.3 การกำหนดกลุ่มงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน (Job Families) เป็นแนวทางที่จะทำให้บุคคลก้าวเข้าไปสู่กลุ่มงานอื่น ๆ
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ การรับรู้ผลการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ และจะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในอนาคต ทำให้บุคคลทราบว่าตนเองยืนอยู่ที่จุดไหน ถือเป็นรางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งย่อมนำไปสู่ความพอใจด้วย และข้อมูลย้อนกลับสามารถเป็นเครื่องเตือนใจให้พนักงานรู้จักคิดว่าจะต้องปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน

3. การสร้างให้พนักงานมีความคาดหวังที่เป็นจริง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบทบาทอย่างมากต่อการวางแผนอาชีพงานของพนักงาน การร่วมกันวางแผนเป้าหมายในการทำงาน มักนำไปสู่ความผูกพันต่องาน ความสำเร็จของงานในระดับสูง นำไปสู่ความเข้าใจในศักยภาพ เป็นการสร้างความคาดหวังที่เป็นจริง และควรจะเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับอาชีพงานด้วย

4. การแบ่งแยกความรับผิดชอบระหว่างองค์กรกับพนักงาน องค์กรถือเป็นความรับผิดชอบในการใช้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นของพนักงาน ขณะที่พนักงานเองมีความรับผิดชอบต่อการวางแผนงานอาชีพที่เป็นไปได้

5. การจัดการกับข่าวสารข้อมูล ข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ที่มีความสำคัญต่อการวางแผนงานอาชีพ เช่น ข้อมูลประวัติ ผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ นโยบาย แผนปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งตำแหน่งงานที่เกิดขึ้นใหม่ล้วนแต่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนอาชีพงานของพนักงาน

6. การผสมผสานการวางแผนอาชีพงานเข้ากับกิจกรรมทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่การวางแผนอาชีพงาน ถือได้ว่าเป็นส่วนที่เชื่อมต่อการวางแผนกำลังคน การฝึกอบรมพัฒนา และเพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมการพัฒนาที่จัดขึ้นนี้เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงต่อทั้งองค์กรและพนักงาน การจัดหาคนเข้าทำงานก็ต้องคำนึงถึงแผนอาชีพงาน และความต้องการในการพัฒนาของพนักงาน

โอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้า

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) เสนอว่า ในระหว่างเส้นทางความก้าวหน้า องค์กรยังสามารถช่วยเหลือพนักงานแต่ละคนได้มีโอกาสพัฒนางานอาชีพ (Career Development) ของตนเองเพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในงานอาชีพของตนเอง ซึ่ง ในการดำเนินงาน สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อพัฒนาข้าราชการพลเรือนผู้มีความรู้สูงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ มีจุดเด่นของการพัฒนา คือ เป็นระบบที่มีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โดยการวางแผนเกี่ยวกับโอกาสการพัฒนาของข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ดังนี้

1. โอกาสในการพัฒนา และความก้าวหน้า ทั้งนี้ข้าราชการระดับ 4 จะสามารถขึ้นสู่ระดับ 8 ได้ในเวลาประมาณ 7-8 ปี ทำหนดไว้อย่างชัดเจนภายใต้กรอบการส่งเสริมประสบการณ์ โดยอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บริหารหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน พี่เลี้ยง และสำนักงาน ก.พ.

2. โอกาสในการได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายเหมาะสมกับศักยภาพ และการสร้างเครือข่ายการทำงานกับผู้มีความรู้สูง ทั้งในภาครัฐ เอกชน และต่างประเทศ

3. โอกาสในการพัฒนาเพิ่มเติมทักษะความรู้ และสมรรถนะ โดยผ่านกลไกที่หลากหลาย เป็นบูรณาการ เช่น การพัฒนารูปแบบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การพัฒนาตนเองตาม

แนวทางที่กำหนด (Self - Directed Development) การฝึกอบรมที่จัดโดยสำนักงาน ก.พ. และ ส่วนราชการต้นสังกัด ทุนฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และเป็นคณะทำงานพิเศษสำหรับผู้บริหาร

4. โอกาสในการได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้นกรณีพิเศษ ด้วยโควตากลางที่ คณะรัฐมนตรีอนุมัติจัดสรร

การพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน

ณัฐพันธุ์ เจริญพันธ์ (2548) อธิบายถึงการพัฒนาอาชีพโดยองค์กร ดังนี้

1. การให้ข้อมูลจริงของงาน เป็นกิจกรรมที่ถูกจัดขึ้นเพื่อให้ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับงาน และองค์กรแก่บุคคลทั่วไป เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่แท้จริงในงานและต่อ องค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสนใจ ลดความเข้าใจผิด และลดอคติที่มีต่อองค์กร

2. การจัดทำแบบจำลอง และแนวทางอาชีพ เป็นการศึกษา และกำหนดลำดับขั้นตอน ของตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์ภายใน และความสัมพันธ์ระหว่างอาชีพผ่านแนวทางการเลื่อน ตำแหน่งในสายอาชีพ หรือการวิเคราะห์กลุ่มงาน เพื่อให้บุคลากรตัดสินใจ และวางแผนเกี่ยวกับ อนาคตอย่างเป็นรูปธรรม

3. การมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ซับซ้อน และมีความรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งบุคลากรต้องใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเอง เป็นการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรให้มีความตื่นตัวและรู้สึกว่าได้รับความสำคัญจากองค์กร

4. การหมุนเวียนงาน เป็นการเตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น บุคลากรมี ความรู้ความเข้าใจงานที่หลากหลาย รู้จักบุคลากรอื่นภายในแต่ละหน่วยงานเพิ่มขึ้น สามารถมอง ความสัมพันธ์ของแต่ละงานในองค์กร ได้อย่างชัดเจน

5. การให้ข้อมูลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับกับบุคลากร เป็นการที่ให้บุคลากร รู้จักตัวเอง จะได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น

6. การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ จากผู้มีความรู้ และประสบการณ์ในสายอาชีพ จะช่วยให้ บุคลากรเข้าใจแนวทาง สามารถกำหนดเป้าหมาย และวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพได้

7. การประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้แสดง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับอาชีพ เกิดความเข้าใจในพัฒนาการด้านอาชีพ และสามารถ วางแผนอาชีพของตนได้อย่างเหมาะสม

8. การลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ หลายองค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมาช่วง ระยะเวลาหนึ่ง สามารถลาไปเพื่อศึกษาต่อและเพิ่มพูนความรู้ในระยะเวลาหนึ่ง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีแนวคิดหลาย อย่างที่เกี่ยวกับความก้าวหน้า ควรจะใช้เป็นวิธีในการคัดเลือกบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งในการ

วิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Super (1990) มาเป็นตัวบ่งชี้ในปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของบุคลากรในสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เนื่องจากมีความเหมาะสมที่สุด

2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

Davis (1957) ได้ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการเชิงใจคนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความพอใจเป็นพื้นฐาน

Flippo (1966) ได้ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การรวมกลุ่มคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งเน้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ที่มุ่งหมายให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และความเข้าใจระหว่างกันและกัน

Gellerman (1966) ได้ให้คำจำกัดความว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่ดีก็จะก่อให้เกิดความรู้สึกใคร่และเข้าใจดีระหว่างกันและกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน แต่ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ดีย่อมจะก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ความไม่พอใจ หรือความขัดแย้งกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการทำงาน

Dubrin (1981) ได้ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ศิลปะและการปฏิบัติในการนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองและของส่วนรวม

สมพร สุทัศนีย์ (2514) ได้ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างบุคคลในสังคม ทั้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวและที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดความรักใคร่ศรัทธา ช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งนี้เพื่อให้ตนเองมีความสุข ผู้อื่นมีความสุข และสังคมมีประสิทธิภาพ

นิพนธ์ คันธเสวี (2528) ได้ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่เอื้ออำนวยต่อการดำรงชีวิตร่วมกันอย่างราบรื่น หรือทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและทุกฝ่ายต่างก็มีความพึงพอใจทุกด้าน

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้ความหมายว่า “มนุษยสัมพันธ์” เป็นคำสมาสระหว่างคำว่า “มนุษย์” และ “สัมพันธ์” ซึ่งในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ให้ความหมายว่า ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

วิจิตร อวະกุล (2542) ได้ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างมนุษย์อันจะเป็นสะพานทอดไปสู่การสร้างมิตร ชะนิมิตร และจงใจคน รวมทั้งการสร้างหรือพัฒนาตนเองให้เป็นที่รู้จักใคร่ชอบพอกันคนทั่วไปอย่างกว้างขวาง ได้รับการสนับสนุนร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่าย เป็นการสร้างตนให้เป็นคนดีของสังคม พร้อมทั้งแสดงให้เห็นลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำในอนาคตอีกด้วย

จากความหมายของมนุษยสัมพันธ์ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการประพฤติปฏิบัติตนทั้งทางร่างกาย จิตใจ และการกระทำของตนที่กระทำต่อบุคคลอื่นให้สามารถครองใจเขาได้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อกัน เกิดความพอใจ รักใคร่นับถือ ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุข ช่วยให้งานหมายของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์

Katz (1995) ได้อธิบายองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม กล่าวว่าเป็นงานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว เหตุผลที่มีความสำคัญประการหนึ่ง และอีกหลายเหตุผลที่ถือเป็นความสำคัญ 5 ประการคือ

- 1.1 หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมกำลังคน
- 1.2 เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากหลายฝ่าย
- 1.3 งานบางชนิดเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ
- 1.4 เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.5 หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

2. การจงใจ กล่าวว่าเป็นการที่จะกระตุ้นจงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจ ผู้บริหารควรต้องสร้างความเชื่อมั่น และความมั่นใจให้เกิดขึ้น คุ้มครองตัวเองให้ได้ก่อนแล้วจึงถ่ายทอดความมั่นใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความกระตือรือร้นจริงจัง และจริงจัง โดยผู้บริหารควรใช้เทคนิคการจงใจเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความตั้งใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถเพื่อพัฒนาองค์การสู่เป้าหมายสูงสุด 10 ประการ ดังนี้

- 2.1 ให้ความยืดหยุ่นกับทีมงานในการปฏิบัติงาน
- 2.2 พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือในทุกโอกาส
- 2.3 บอกให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าองค์การคาดหวังอะไรให้ชัดเจน
- 2.4 สร้างบรรยากาศมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีการทำงานให้เหมาะสม
- 2.5 ให้ความสนใจเรื่องส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาบ้าง
- 2.6 ลดการอ้างถึงกฎระเบียบ และกฎหมายต่าง ๆ
- 2.7 ประเมินผลย้อนหลังทันทีเพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน

2.8 ต้องรับฟังและแก้ปัญหาหรือเรียน

2.9 เลี่ยงการข่มขู่

2.10 ให้รางวัล และลงโทษที่มีการยอมรับ

3. การตัดสินใจ กล่าวว่า การแก้ไขปัญหา หรือการตัดสินใจอย่างผิดพลาดย่อมจะนำมาซึ่งความเสียหายอย่างใหญ่หลวงต่อองค์กรนั้น ๆ โดยเฉพาะในสภาวะปัจจุบันที่มีความซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการแข่งขันสูง ดังนั้นผลลัพธ์ของการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรได้มากกว่าเดิมที่ ผ่านมาผู้บริหารจึงควรที่จะเข้าใจวิธีการตัดสินใจให้ถูกต้องเหมาะสม ประกอบด้วย 5 ประการดังนี้

3.1 เก็บรวบรวมข้อมูล หรือข้อเท็จจริงเสียก่อน

3.2 พิจารณา หรือปรึกษาหารือข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

3.3 พิจารณาให้รอบคอบแล้วตัดสินใจ

3.4 สื่อสาร หรือบอกผลการตัดสินใจให้ผู้อื่นทราบ

3.5 ตรวจสอบ และติดตามผลการตัดสินใจ

4. บรรยากาศขององค์กร กล่าวว่า สภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน โดยมีสิ่งที่เกี่ยวข้อง อาทิ คุณลักษณะของผู้บริหารต้องเป็นส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศในองค์กร มีลักษณะการพูดคุยเชิงสร้างสรรค์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง มีความเมตตา กรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ประสานงานที่ดี ให้ความช่วยเหลือดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ของครอบครัว และช่วยเหลือในทางที่สมควร อันเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาและความจงรักภักดีต่อองค์กร

คุณลักษณะของบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2546) กล่าวว่า การอยู่ในองค์กรที่เป็นที่รวมของบุคลากรเป็นจำนวนมาก มีความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภายนอกและภายใน อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เพราะสมาชิกทุกคนมองต่างมุมกัน มีนิสัยทัศนคติไม่เหมือนกัน การสร้างบรรยากาศของมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะเป็นสายใยที่พาทุกคนมาสู่เส้นทางของไมตรีจิต ความผูกพัน ความจงรักภักดี และร่วมมือร่วมใจกัน

1. มีท่าทางที่ดี (Handsome) เช่น การเข้าคน กริยามารยาทเรียบร้อย พุดคุยสนุกสนาน ทำให้ผู้คบหาด้วยก็มีความสุขสบายใจ

2. มีบุคลิกภาพดี (Personality) หมายถึง รูปร่าง หน้าตา การแต่งตัว การเคลื่อนไหว กริยาท่าทาง

3. มีความเป็นเพื่อน (Friendliness) คือ เป็นกันเองกับบุคคลอื่น ๆ

4. มีความอ่อนน้อม (Modesty) รวมทั้งกริยา มารยาทสุภาพ พุดจาอ่อนน้อมถ่อมตน
 5. มีน้ำใจช่วยเหลือ (Helpful) คือ เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่น โดยทั้งกำลังกาย กำลังความคิด
- เป็นต้น
6. ให้ความร่วมมือ (Cooperation) คือ สามารถให้การช่วยเหลือในการทำงานร่วมกับ
- ผู้อื่น
7. มีความกรุณา (Kindness) คือ มีน้ำใจโอบอ้อมอารีแก่ผู้ได้รับความทุกข์ยาก
 8. สร้างประโยชน์ (Contribution) ให้ความช่วยเหลือกิจการแก่คนโดยทั่วไป โดยมีหวังประโยชน์ใด ๆ
 9. การสร้างสรรค์ (Constructive) หมายถึง ความคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์ ไม่ใช่เป็นคนที่ยึดติด
 10. มีอารมณ์ดี (Good Emotion) คือ มีการควบคุมและให้อารมณ์ได้อย่างเหมาะสม
 11. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ ความมีชีวิตจิตใจไม่เฉื่อยชา
 12. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ต่อการทำงาน คำพูด คำมั่นสัญญา รักษาเวลา มีความซื่อตรง เป็นต้น
 13. มีความอดทน (Patient) คือ อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อย ความยากลำบาก อดทนต่อกริยาท่าทางคำพูดที่ไม่สบอารมณ์ เป็นต้น
 14. มีความขยัน (Diligent) คือ ขยันต่อการทำงาน ภาระหน้าที่ ความสำเร็จ ไม่เป็นคนเกียจคร้าน
 15. มีความพยายาม (Attempt) คือความพยายามพากเพียรที่จะฝึกฝนตนให้มีคุณสมบัติทางมนุษยสัมพันธ์ พยายามปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ พยายามแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ อันจะเป็นหนทางนำไปสู่การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ได้
 16. มีปัญญา (Intelligence) หมายถึง การมีไหวพริบในการสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์กับผู้อื่น การพูดคุย การเสนอความคิดเห็น เป็นต้น

มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

วินิจ เกตุขำ (2535) ได้กล่าวว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานทุกฝ่ายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นการจูงใจให้คนทำงานร่วมกันเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดีและบังเกิดผลสำเร็จ ทำให้ทุกคนมีความสุขความสบายที่จะทำงานด้วยกัน ก่อนที่จะกล่าวถึงเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ควรจะได้ทำความเข้าใจประเภทของผู้ร่วมงานเสียก่อน ดังนี้

1. ประเภทของผู้ร่วมงาน ในการบริหารงานทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นกระทรวง ทบวง กรม องค์การ หรือรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนบริษัทเอกชน ซึ่งเรียกรวม ๆ ว่า “องค์การ” หรือ “หน่วยงาน” ตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับต่ำสุด ระดับสูงสุดก็จัดเป็นผู้บริหารหรือ ผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นฝ่าย

กำหนดนโยบายหรือวางแผน เพื่อให้งานดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ส่วนผู้บริหารระดับลงลงไปก็จะเป็นผู้คอยควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายหรือนโยบายที่วางไว้ และผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานก็จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นตามกำหนด บุคคลเหล่านี้ในองค์การถือว่าเป็นผู้ร่วมงานกัน แม้ว่าบางคนอาจจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา บางคนจะทำหน้าที่เป็นลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ก็เป็นเพียงบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดขึ้นตามกฎ ระเบียบหรือโครงสร้างขององค์การ แต่ทุกฝ่ายมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การ จะมีอยู่ 3 ประเภท คือ

1.1 ผู้บังคับบัญชา หมายถึง หัวหน้าหรือผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดของหน่วยงานจนถึงผู้บริหารระดับล่างสุดของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาจะมีลูกน้อง หรือมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องดูแลรับผิดชอบ

1.2 ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลบังคับบัญชาของหัวหน้าหรือผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะเป็นผู้น้อยหรือผู้ปฏิบัติงานหรือเป็นคนงานนั่นเอง อย่างไรก็ตามผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาด้วยก็ได้ ถ้าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้บริหารระดับกลางก็จะมีทั้งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้บังคับบัญชา และขณะเดียวกันก็มีลูกน้องที่จะต้องควบคุมดูแลอีกด้วย

1.3 เพื่อนร่วมงาน หมายถึง บุคคลที่ทำงานในระดับเดียวกัน มีฐานะตำแหน่งหรือหน้าที่การงานอย่างเดียวกัน สำหรับในองค์การหรือหน่วยงานทั่วไป หมายถึง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันและทำงานเหมือนกันนั่นเอง

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

Gary Dessler (1983) กล่าวถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยอาศัย “การสร้างวินัย” (Disciplines) ในตนเองให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างวินัยในตนเองนี้เป็นการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติได้ถูกต้องโดยยึดกฎระเบียบต่างๆ ผู้บังคับบัญชาไม่เป็นบุคคลที่คอยจับผิด แต่ควรเป็นบุคคลที่คอยดูแลชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำให้ถูกต้องเท่านั้น Dessler กล่าวว่า วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์แบบนี้เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรมีหลักดังนี้

1. ยึดหลักความจริง (Get the Facts) การกระทำใด ๆ ของผู้บังคับบัญชาจะต้องอยู่บนรากฐานของความจริงหรือระเบียบกฎเกณฑ์ การตัดสินใจ ไม่ควรอาศัยการได้ยินได้ฟังมาหรือจากความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก เพราะจะทำให้เกิดความผิดพลาดหรือเสียหายได้

2. อย่ากระทำการใดๆในเวลาโกรธ (Do not Act While Angry) บุคคลทั่วไปย่อมมีความ โลก โกรธ หลง หรือไม่พอใจขึ้นได้ ควรระงับความ โกรธก่อนที่จะคิดทำอะไรลงไปหรือตัดสินใจ อะไรลงไป โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ได้บังคับบัญชา

3. อย่าบั่นทอนศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้ได้บังคับบัญชา (Do not Rob Your Subordinate of His or Her Dignity) ทุกคนต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับว่าตนเองมีความสำคัญ จึงควรหลีกเลี่ยงการบั่นทอนศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ไม่ควรว่ากล่าวผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้า คนอื่น ควรจะเรียกไปพูดคุยเป็นส่วนตัว สิ่งที่ว่ากล่าวควรเป็นเรื่องของการกระทำมากกว่าตัวบุคคล ไม่ควรตัดสินหรือสรุปอะไรลงไปจากการกระทำของบุคคลเพียงครั้งสองครั้ง

4. ต้องเป็นผู้พิสูจน์ความจริง (The Burden of Proof is on you) กรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชา มีปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงระเบียบหรือกฎเกณฑ์ต่างๆให้เข้าใจว่า ได้มีการฝ่าฝืน กฎระเบียบขึ้นแล้ว ควรจะต้องได้รับโทษสถานใด อย่างไร แต่ทั้งนี้ต้องมีพยานหลักฐานอ้างอิงที่ เชื่อถือได้

5. ควรมีการตักเตือนล่วงหน้า (Provide Adequate Warning) การเกิดปัญหาใด ๆ ก็ตาม ควรจะมีการตักเตือนด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรเสียก่อน ก่อนที่จะมีการตัดสินใจ เพราะเมื่อมีการอุทธรณ์ไปยังผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะได้อ้างอิงได้ว่า ได้มีการตักเตือนมาก่อนที่จะได้ตัดสินใจ ลงไป จะได้ไม่มีการถกเถียงหรือมีข้อขัดแย้งกันในภายหลัง

6. อย่าลงโทษรุนแรง (Do not Make the Punishment Too Severe) ถ้าจำเป็นต้องมีการ ลงโทษใดๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องไม่มีความรุนแรงเกินไป ควรตั้งอยู่บนหลักเหตุผล มิฉะนั้น จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามองว่า ไม่ยุติธรรมหรือถูกกลั่นแกล้ง ฉะนั้นการลงโทษควรจะเป็น ลักษณะการกระตุ้นเตือน และมุ่งที่ความเข้าใจเหตุเข้าใจผลของผู้ถูกลงโทษเท่านั้น เพราะอาจจะถูก อุทธรณ์หรือร้องเรียนกลับ จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเองลำบาก

7. ควรใช้วินัยอย่างเสมอภาค (Make Sure the Disciplines Equitable) ไม่มีใครต้องการ ความ ยุติธรรม โดยเฉพาะการลงโทษหรือการใช้กฎเกณฑ์ที่ไม่คงเส้นคงวา หรือมีการเลือกที่รัก มักที่ชัง หรือความไม่เสมอภาคใด ๆ จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจและไม่ยินยอม ฉะนั้นควรจะใช้ วินัย หรือการลงโทษแก่ทุกคนเหมือน ๆ กัน และไม่ลำเอียง

8. พยายามมองปัญหาหลายแง่หลายมุม (Get the Other Side of the Story) การสืบหา ข้อเท็จจริงของผู้บังคับบัญชาเป็นเรื่องจำเป็นจะต้องทำก็จริง แต่ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาอธิบายสาเหตุ ของปัญหา ก็จะเป็นการดีต่อผู้บังคับบัญชาเอง เพราะถ้ารู้เรื่องต่าง ๆ เพราะถ้ารู้เรื่องต่าง ๆ อย่าง กระจ่างแจ้งก็จะทำให้เรื่องร้ายกลายเป็นเรื่องดีหรือบรรเทาเบาบางลงได้ เพราะสิ่งที่ ผู้ได้บังคับบัญชากระทำลงไปอาจเป็นเพราะรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือไม่ได้ตั้งใจก็เป็นได้

9. อย่าถอยถ้าว้าเป็นฝ่ายถูก (Do not Back Down When you are Right) ถ้าผู้บังคับบัญชา แน่ใจว่ามีการกระทำผิดกฎเกณฑ์ ได้มีการตักเตือนก่อนแล้ว และตัดสินใจว่า จะไม่มีการลงโทษที่

รุนแรง ก็ควรตัดสติใจกระทำลงไปและไม่ควรใจอ่อน เพราะบางครั้งการใจอ่อนไม่ได้ดูมองว่าเป็นเรื่องของคุณธรรม แต่ผู้ได้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ จะรู้สึกว่าคุณเกณฑ์ไม่มีความหมาย หรือรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาอ่อนแอไม่คงเส้นคงวา ฉะนั้นไม่ควรถอยหรือใจอ่อนถ้าเป็นการกระทำที่ถูกต้องแล้ว

10. อย่าปล่อยให้วินัยกลายเป็นเรื่องส่วนตัว (Do not Let Discipline Become Person) ผู้บังคับบัญชาต้องระมัดระวังอย่าให้ผู้บังคับบัญชาขาดความเชื่อมั่น ยิ่งถ้ามีเรื่องส่วนตัวเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยแล้วจะเป็นการยากต่อการใช้วินัยในการบริหารงาน ดังนั้นการกระทำใด ๆ ของผู้บังคับบัญชาจึงควรมีความบริสุทธิ์ใจ ไม่ควรเอาเรื่องส่วนตัวหรือครอบครัวเข้าไปเกี่ยวข้องเป็นอันขาด

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา

วินิจ เกตุขำ (2535) ได้กล่าวว่า ในบรรดาผู้ร่วมงานทุกระดับ ดูเหมือนว่าจะไม่มีผู้ร่วมงานระดับใดมีอิทธิพลต่อการทำงานเท่ากับเพื่อนร่วมงาน เพราะนอกจากจะมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดการร่วมงานกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมแล้ว เพื่อนร่วมงานยังมีอิทธิพลต่อความผูกพันในเรื่องส่วนตัวและการรวมกลุ่มกันในด้านแรงงานที่ฝ่ายผู้บังคับบัญชาจะต้องระมัดระวังอย่างยิ่งอีกด้วย

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการสร้างสายใยในบุคคลระดับเดียวกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาลดลง ก็จะเกิดการขาดความร่วมมือในการทำงาน งานขาดประสิทธิภาพ ทำให้ห้องค์การหรือหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จ สำหรับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชานั้นมีหนังสือที่ขายดีมากกว่าแปดล้านเล่มของสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารตลอดจนผู้ปฏิบัติงานทั่วไปยังยึดเป็นหลักในการทำงาน จนกระทั่งบัดนี้ นั่นคือ หนังสือ “How to Win Friends and Influence People” ของ Dale Carnegie ซึ่งได้นำหลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมาอธิบายวิธีการเอาชนะใจเพื่อนไว้ สรุปได้ดังนี้

1. อย่าวิพากษ์วิจารณ์เพื่อน (Do not Criticize) แม้ว่าการวิพากษ์วิจารณ์จะเป็นของดี และมีประโยชน์ เพราะจะทำให้คนถูกวิพากษ์วิจารณ์หาทางที่จะป้องกันตนเองและพยายามพิสูจน์ตัวเองก็ตามแต่การวิพากษ์วิจารณ์ก็เป็นอันตรายเพราะจะทำลายศักดิ์ศรีของบุคคลโดยสิ้นเชิงเป็นการทำลายความรู้สึก และทำให้เกิดการต่อต้าน ไม่มีใครยอมรับว่าตนเองทำผิด การวิพากษ์วิจารณ์หรือการปรักปรำคนผิดไม่ใช่เป็นสิ่งดี ฉะนั้นจึงควรที่จะเข้าใจเพื่อนและพยายามเข้าใจว่า ทำไมเพื่อนจึงทำเช่นนี้เพราะจะนำมาซึ่งความเห็นอกเห็นใจและความเมตตากรุณาในที่สุด

2. ควรให้ความสนใจในตัวเพื่อนอย่างจริงจัง (Become Genuinely Interested in Other People) โดยทั่วไปแล้วมนุษย์จะสนใจตนเองมากกว่าสิ่งอื่นใด ตั้งแต่รูปร่างหน้าตาอาชีพ และความทุกข์สุขของตนเอง แต่ในการทำงานแล้วแต่มนุษย์ ควรจะให้ความสนใจบุคคลอื่นด้วย Carnegie เอง

ได้กล่าวว่า “ถ้าท่านสนใจในตัวเพื่อนจะใช้เวลาสร้างมิตรภาพเพียงสองเดือน แต่จะใช้เวลาถึงสองปี จึงจะสร้างมิตรภาพได้ ถ้าท่านปล่อยให้เพื่อนสนใจเพียงฝ่ายเดียว” นอกจากนี้ Alfred Adler นักจิตวิทยาชื่อดังที่มีความเชื่อในเรื่องเอกัตบุคคล กล่าว “ถ้าบุคคลใดไม่สนใจในเพื่อนฝูงที่ประสบความสำเร็จ ยุ่งยากในชีวิตหรือกำลังเดือดร้อน แสดงว่า ความล้มเหลวในหมู่วมวลมนุษย์กำลังเกิดขึ้น” ดังนั้น ควรสนใจเพื่อนร่วมงานตั้งแต่การจำชื่อได้ จำวันเกิดเพื่อนได้ ถามถึงสุขภาพของภรรยาเพื่อน และสิ่งสำคัญ ๆ ในตัวเพื่อนเพื่อเป็นการแสดงว่าเพื่อนได้รับความสนใจอย่างแท้จริง

3. จงยิ้มไว้เสมอ (Smile) มีคำโบราณกล่าวไว้ว่า “ถ้าคุณหัวเราะ โลกจะหัวเราะกับคุณ แต่ถ้าคุณร้องไห้ คุณจะร้องไห้เพียงคนเดียว” นั่นก็หมายความว่า “ควรจะมียิ้มไว้เสมอ” นั่นเอง นอกจากนี้ Carnegie ยังกล่าวว่า “การแสดงออกสำคัญกว่าคำพูด” มีผู้จัดการฝ่ายขายจำนวนมากพยายามอบรมพนักงานขายที่ขายของทางโทรศัพท์ให้ยิ้มเวลาพูดทางโทรศัพท์ แม้ว่าคนที่พูดด้วยจะมองไม่เห็นกันก็ตาม แต่การยิ้มหรือการพูดด้วยความร่าเริงแจ่มใสในขณะที่โทรศัพท์ก็เป็นความรู้สึกที่แสดงออกผ่านคำพูดได้คืออย่างไม่น่าเชื่อ

4. จำชื่อและหมั่นเรียกชื่อเพื่อนร่วมงานเสมอ (Remember the Person's Name and Use It) การจำชื่อและเรียกชื่อคนได้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อบุคคลนั้นยิ่งกว่าการใช้ถ้อยคำภาษาที่ไพเราะอื่นใดเสียอีก การจำชื่อบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นมากตอนที่ Franklin Roosevelt หาเสียงเลือกตั้งประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา มีประธานการหาเสียงเลือกตั้งของ Roosevelt คนหนึ่งชื่อ James Forely สามารถจำชื่อเรียกของคนได้ถึง 50,000 คน วิธีการจำชื่อก็คือ พยายามเขียนชื่อคนลงไปในกระดาษและเขียนลักษณะเฉพาะของบุคคลนั้นต่อท้ายนิดหน่อยก็จะจำได้ง่ายขึ้น การจำชื่อเรียกชื่อคนทำได้ไม่ยากถ้าสนใจจริง เพราะเป็นของขวัญอันล้ำค่าแก่คนที่ถูกเรียกชื่อ และสามารถเอาชนะใจเพื่อนร่วมงานได้ไม่ยาก

5. เป็นผู้ฟังที่ดีและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานพูดถึงเรื่องของตนเองให้มากที่สุด (Be a Good Listener, Encourage Others to talk about themselves) สิ่งสำคัญในการพูดคุยกันก็คือ ควรเป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อเท็จจริงต่างๆ ผู้พูดที่ดีจะต้องจำเรื่องที่พูดได้อย่างแม่นยำ ตลอดจนแสดงความคิดเห็นต่างๆอย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ ผู้พูดจะรู้สึกภาคภูมิใจอย่างมากถ้ามีคนสนใจฟัง ฉะนั้น จึงควรเป็นผู้ฟังที่ดีและพยายามกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานพูดถึงเกี่ยวกับตัวเองให้มาก ในการสมัครงานถ้าผู้สมัครงานที่ฉลาดเวลาสัมภาษณ์จะต้องพยายามให้ผู้สัมภาษณ์หรือฝ่ายนายจ้างพูดถึงเกี่ยวกับสิ่งที่นายจ้างต้องการหรือปัญหาต่างๆ ขององค์กร เพื่อจะได้ใช้เป็นวิธีการในการแสดงจุดเด่นหรือความสามารถเฉพาะของผู้สมัครงาน แล้วนายจ้างจะได้จ้างเข้าไปทำงานด้วยความเต็มใจและพึงพอใจ ทำนองเดียวกันพนักงานขายที่ดีจะต้องพยายามให้ผู้ซื้อพูดถึงความต้องการต่างๆของผู้ซื้อเอง เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการขายของได้สนองความต้องการของผู้ซื้อได้ตรงจุดที่สุด

6. พูดในสิ่งที่เพื่อนสนใจ (Talk in Terms of the Other Person's Interests) การพูดในสิ่งที่ผู้ฟังสนใจเป็นเทคนิคการครองใจคนอีกวิธีหนึ่ง Theodore Roosevelt ได้ใช้วิธีเข้าถึงจิตใจของผู้ที่

สนทนาด้วย โดยพยายามศึกษาว่าคู่สนทนาสนใจอะไร วิธีการก็คือ ขอมเสียเวลาศึกษาคนที่ จะเข้าพบหรือแขกที่จะเข้าพบทุกด้าน เป็นต้นว่า สิ่งที่แขกสนใจ สิ่งที่แขกชอบไม่ชอบ พอแขกกลับออกไปแล้ว แขกจะรู้สึกว่ Theodore Roosevelt ให้ความสำคัญและมีความรู้ลึกทางบวกต่อ Roosevelt ด้วย วิธีการเอาชนะใจเพื่อนและมีอิทธิพลเหนือคนอื่นด้วยวิธีนี้นับเป็นการลงทุนน้อยที่สุด เพราะเพียงแต่ศึกษา และพูดในสิ่งที่คู่สนทนามีความสนใจอยู่ให้มากที่สุดก็นับว่าคุ้มแล้ว

7. ทำให้เพื่อนรู้สึกว่เราให้ความสำคัญแก่เขาด้วยความจริงใจ (Make the Other Person Feel Important and Do It Sincerely) ในการบริหารหรือการจัดการใดๆ ก็มักจะมีหลักเกณฑ์ว่า จะต้องมีส่วนที่ เหมาะสมกับสถานการณ์ ยึดปรัชญาการบริหารที่ถูกต้อง กระตุ้นให้ลูกน้องทำงาน แต่ไม่มีอะไรดีเท่ากับการให้ความสำคัญแก่ทุกคนในหน่วยงานเลย ความล้มเหลวของหลายหน่วยงานเกิดจากการไม่ให้ให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงาน ฉะนั้น จงให้ผู้ปฏิบัติงานหรือเพื่อนร่วมงานทำตามหน้าที่ให้ดีที่สุด ไม่จำเป็นไม่ควรเปลี่ยนหน้าที่หรือบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน จะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ งานเสร็จได้เพราะทุกคนให้ความร่วมมือ ควรยกย่องให้ความสำคัญแก่ทุกฝ่ายทุกคนด้วยความจริงใจด้วย

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีแนวคิดหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ ควรจะใช้เป็นวิธีในการสื่อสารอย่างเหมาะสม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Katz (1995) มาเป็นตัวบ่งชี้ในปัจจุบันที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของบุคลากรในสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เนื่องจากมีความเหมาะสมที่สุด

2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร

ความหมายของสภาพแวดล้อมในองค์กร

James & Jones (1974) ได้ให้ความหมายว่ สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในขณะที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการใด ๆ ก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานย่อมถูกแวดล้อมด้วยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้แก่ เสียงแสงสว่างอุณหภูมิฝุ่น ไรระเหย ละอองสารเคมี ซึ่งมีผลต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน

Wolf (1981) ได้ให้ความหมายว่ สภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพภายนอกโดยรวมทั้งหมด สิ่งที่มีอิทธิพลต่อชีวิต และการพัฒนาสิ่งมีชีวิตแต่ละสิ่ง

Nicklin (1997) ได้ให้ความหมายว่ สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง สภาพการทำงานที่จะส่งผลให้ผู้นิเทศประสบความสำเร็จอย่างมาก คือ สัมพันธภาพที่ดี ที่ประกอบด้วย การชื่นชม ความนับถือ การให้กำลังใจ และการสนับสนุน

สิริอนันต์ จูฑะเดมิย์ (2529) ได้ให้ความหมายว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบตัวผู้ทำงานภายในองค์กร เป็นสิ่งสะท้อนถึงความรู้สึกของคนทำงานที่มีต่อการทำงานและพนักงานร่วมงาน โดยทุกคนมีความรู้สึกที่อยากทำงานต่องาน ทুমเทกำลังใจกำลังกายและความคิดร่วมกันช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน การทำงานก็จะมีคุณภาพภาพเพิ่มขึ้นแต่สภาพแวดล้อมของการทำงานอาจเป็นปัจจัย ส่งผลให้เกิด ภาวะกดดัน และความเหนื่อยล้าในการทำงาน

ชลธิชา สว่างเนตร (2542) ได้ให้ความหมายว่า สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ จะเป็นอะไรก็ได้ ทั้งที่มีชีวิต และไม่มีชีวิต มองเห็นได้ หรือไม่สามารถมองเห็นได้ ที่อยู่รอบตัวคนงานในขณะที่ทำงาน และมีผลต่อการทำงาน รวมทั้งมีผลต่อคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย

กระทรวงสาธารณสุข (2542) ได้ให้ความหมายว่า สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบ ๆ ตัวคนในขณะที่ทำงาน อาจเป็นคน เครื่องจักร สารเคมี ฯลฯ

รุ่งรัตนา เทียวคารา (2546) ได้ให้ความหมายว่า สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง ภาวะหรือสภาพต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือเป็นอยู่ล้อมรอบตัวของมนุษย์ในขณะที่ทำงาน หรือประกอบอาชีพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการทำงาน รวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวขณะทำงาน อาจเป็นคนซึ่งขึ้นเพื่อนร่วมงาน หรือสิ่งของที่เป็นเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ประกอบการทำงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงพลังงานต่าง ๆ เช่น ความร้อน แสงสว่าง เสียง รังสี ก๊าซ ไอสาร ฝุ่นละออง สารเคมี สัตว์ต่าง ๆ เช่น วัว ควาย แมว สุนัข ไม้ ปลา ยุง และเชื้อโรที่กระจัดกระจายอยู่ทั่วไปในที่ทำงาน

นารีรัตน์ นิลประดับ (2547) ได้ให้ความหมายว่า สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวบุคคลขณะทำงานทั้งที่มีชีวิต และไม่มีชีวิต มีผลต่อการทำงาน และให้ความหมาย ของการรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กรว่า หมายถึง การที่บุคคลเห็น ได้ยินหรือเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ รอบตัวบุคคลขณะทำงานทั้งที่มีชีวิต และไม่มีชีวิต ซึ่งจะมีการตีความหมายที่ก่อให้เกิดความเข้าใจและมีผลต่อการทำงาน

ชนิดดา ยังสี (2549) ได้ให้ความหมายว่า การรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง กระบวนการที่บุคคลนำข้อมูลที่ได้รับจากสิ่งเร้าต่าง ๆ รอบตัวทั้งที่มีชีวิต และไม่มีชีวิต ทั้งที่เป็นรูปธรรม และที่เป็นนามธรรม สภาพปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดภาวะกดดันจากสภาพแวดล้อมในองค์กรทางจิต หรือทางสังคมภายในองค์กร ผ่านขั้นตอนการจัดระเบียบ การตีความนำไปสู่การตัดสินใจ การแสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ โดยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และความรู้สึกที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนเอง ซึ่งการรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กรของแต่ละบุคคลว่าดีหรือไม่นั้นอาจมีความแตกต่างกัน

จากความหมายของสภาพแวดล้อมในองค์กรที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปของบุคคลในหน่วยงานที่มี

ผลกระทบต่อบุคคล ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ไม่ว่าจะ เป็นทั้งที่มีชีวิต และไม่มีชีวิต มองเห็นได้ หรือไม่สามารถมองเห็นได้

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อม

Gilmer (1973) ได้แบ่งลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นองค์ประกอบที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานไว้ 10 ด้าน คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การที่ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้างาน ทำให้ผู้คนทำงานเกิดความอบอุ่นใจ และความปลอดภัยที่จะได้ทำงานในองค์กร ซึ่งจากงานวิจัยพบว่า คนที่ขาดความรู้หรือมีพื้นฐานความรู้น้อยต้องเห็นว่าความมั่นคงในงานนี้มีความสำคัญมากแต่คนที่มีการศึกษาสูงจะไม่เห็นความสำคัญมากนัก

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น องค์กรสนับสนุนให้คนในองค์กรมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม พิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม ให้บำเหน็จรางวัลแก่ ผู้ปฏิบัติงานดีให้การยอมรับและยกย่องชมเชยคนทำงาน เมื่อทำงานได้ดีส่งเสริมสนับสนุนพนักงาน ให้ศึกษาต่อ และมีการฝึกอบรมให้เรียนรู้งานมากขึ้น

3. องค์กรและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ลักษณะการสร้างโครงสร้างขององค์กร การวางนโยบาย แนวทางวิธีปฏิบัติภายในองค์กร ชื่อเสียง และการดำเนินงานขององค์กร

4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ เงินเดือน ซึ่งเป็นค่าตอบแทนการทำงาน โดยพิจารณาในเรื่องของจำนวนค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณของผลงาน และมีวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรมเสมอภาค

5. ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่า มีความภาคภูมิใจมีสถานภาพ มีศักดิ์ศรีและได้รับการยอมรับนับถือ เป็นงานบริการสาธารณะ เป็นงานที่ตรงตามคุณภาพของพนักงาน เป็นงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่ม เป็นงานท้าทาย และทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลง

6. การนิเทศงาน (Supervision) คือ การได้รับความเอาใจใส่ได้รับการตรวจแนะนำงานอย่างใกล้ชิด และได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากหัวหน้างาน การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้คนทำงานเกิดความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานที่ทำ การนิเทศงานไม่ดีอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เขาตัดสินใจเปลี่ยนงานหรือออกจากงาน

7. คุณลักษณะทางสังคมของงาน (Social Aspects of the Jobs) คือ การได้ทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีเหมือนกับตน ได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำงาน มีความสามัคคี รู้จักหน้าที่ของตนมีกลุ่มทำงานที่ฉลาดมีประสิทธิภาพ

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การให้ข่าวสารในองค์กร เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนา และความก้าวหน้าขององค์กร ข่าวข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานที่องค์กรกำลังทำอยู่

และกำลังจะทำในอนาคต การรับรู้เกี่ยวกับสายการทำงานและอำนาจบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสาร ด้านนโยบายและขั้นตอนการทำงาน และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานขององค์กรและบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร

9. สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพที่มีความสะอาด มีระเบียบ มีความปลอดภัย เครื่องมือเครื่องจักร จัดไว้อย่างเหมาะสมและเตรียมพร้อมที่จะใช้เสมอ มีอากาศถ่ายเทดี ไม่มีเสียงรบกวนและแสงสว่างพอเหมาะ ระยะเวลาทำงานแต่ละวันเหมาะสม มีสถานที่ให้ออกกำลังกาย มีโรงอาหารใกล้ ๆ มีศูนย์อนามัย มีสถานที่จอดรถ

10. สวัสดิการ หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ (Benefits) คือ สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากค่าจ้างที่บุคคลได้รับ ได้แก่ เบี้ยบำนาญบำนาญ วันหยุดพักผ่อนประจำปี การลาป่วย ค่ารักษาสุขภาพ การจัดประกันภัย เป็นต้น

สภาพแวดล้อมในองค์กร

Hoy and Miskel (1991) สามารถแบ่งได้เป็น 4 ด้าน คือ

1. สภาพแวดล้อมด้านงาน ได้แก่ ลักษณะงาน โครงสร้างของหน่วยงาน หน้าที่ของแต่ละงาน นโยบาย และบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ความร้อน ความเย็น เสียงดัง ความสั่นสะเทือน แสงสว่าง อุณหภูมิ นอกจากนี้ยังรวมถึงเครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ และบริเวณสถานที่ทำงานด้วย

2. สภาพแวดล้อมด้านบุคคล ได้แก่ ผู้ร่วมงานที่ทำงานร่วมกัน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

3. สภาพแวดล้อมด้านสังคม ได้แก่ เศรษฐกิจ บทบาททางการเมือง การยอมรับ ความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ และเสถียรภาพในอาชีพการทำงาน เป็นต้น

4. สภาพแวดล้อมด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ โบนัส ค่าล่วงเวลาในการทำงาน ค่าเครื่องแบบ ค่ารักษาพยาบาล และค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

ละออง หูตากร (2534) สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ได้อธิบายสภาพแวดล้อมในแต่ละด้านไว้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในที่ทำงาน ประกอบด้วย แสงสว่าง เสียง สภาพอากาศ ห้องทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

1.1 แสงสว่าง มีความสำคัญต่อการทำงาน เพราะแสงสว่างที่น้อยจะทำให้ต้องเพ่งสายตามาก ทำให้กล้ามเนื้อตาอ่อนล้า ทำให้ขาดสมาธิในการทำงานส่งผลต่อ ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.2 เสียง มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เนื่องจากเสียงที่ดังมากจะทำลายสมาธิและเป็นอันตรายต่อเยื่อแก้วหู หากทำงานที่ต้องใช้ความสนใจในการทำงานเป็นพิเศษในห้องที่มีเสียงดังเพียง 6 ชั่วโมง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานอ่อนล้า ซึ่งในทางตรงกันข้าม เมื่อปิดห้องเปิดเครื่องปรับอากาศ ก็จะเพิ่มสมาธิในการทำงาน และสามารถเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.3 การถ่ายเทอากาศ ขึ้นอยู่กับ 3 ตัวแปรคือ อุณหภูมิ ความชื้น การหมุนเวียนอากาศ สมาธิในการทำงานจะเกิดได้เมื่อการถ่ายเทอากาศเหมาะสม หากร้อนอบอ้าวจะทำให้ไม่มีสมาธิในการทำงาน หงุดหงิด จิตใจไม่ปลอดโปร่งพอที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้

1.4 ห้องทำงาน ควรจัดสถานที่ทำงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ห้องต่าง ๆ ให้เพียงพอแก่การใช้สอยเหมาะกับจำนวนเจ้าหน้าที่

1.5 เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ถ้ามีอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ พร้อมครบครัน วางไว้เป็นระเบียบ สะดวกแก่การใช้งาน จะช่วยลดระดับความเครียดแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานและผลิตผลงานได้อย่างสร้างสรรค์อีกด้วย

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกได้ดังนี้

2.1 ด้านสัมพันธภาพ เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อกัน อาจจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือบุคคลต่อกลุ่ม หรือกลุ่มต่อกลุ่มก็ได้โดยอาศัยการแสดงออกทั้งกาย วาจา ใจ ต่อผู้อื่น ระบุว่าบุคลิกภาพของมนุษย์เป็นผลพวงมาจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยเชื่อว่ามนุษย์อยู่ใต้อิทธิพลของความสัมพันธ์กับผู้อื่น ตั้งแต่เกิดออกเป็นตัวจนจนกระทั่งวาระสุดท้ายของชีวิต มนุษย์ไม่สามารถหลบเลี่ยง และขาดความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคคล เพื่อการมีชีวิตที่เป็นสุข ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น โดยมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันนี้จะทำให้เกิดการตอบสนอง (Response) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ทำให้บุคคลรู้สึกปลอดภัย ได้รับการยอมรับจากสังคม กล้าแสดงความคิดเห็นกล้าที่จะผลิตผลงานที่สร้างสรรค์ในการทำงานใหม่ ๆ ได้

2.2 ด้านการสนับสนุน หมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน ในด้านการทำงาน ด้านวิชาการ และกิจกรรมทางสังคม การสนับสนุนจากหน่วยงาน เป็นปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม ที่สำคัญต่อการดำรงอยู่ในสังคมมนุษย์ การดำรงชีวิตอยู่ในสังคมต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ความรู้สึกลึกต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความมั่นคง ต้องทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งทีมวิชาชีพ และทีมสหวิชาชีพ เมื่อมีปัญหาอุปสรรคต้องให้ความช่วยเหลือให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และให้โอกาสได้ทำงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในที่ทำงาน

3. สภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ หมายถึง สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึกทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน และเอื้อต่อการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 คือ

3.1 ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ความมากน้อยที่จะมีอิสระในการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานด้วยตนเอง ยิ่งได้ทำงานอย่างอิสระมากเท่าใด ก็จะยิ่งทำให้เขาได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ท้าทายให้คิด และนำมาพัฒนาปฏิบัติให้ดีขึ้นซึ่ง

3.2 ด้านความต้องการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นรากฐานที่สำคัญเบื้องต้นของการพัฒนาทั้งหลาย โดยก่อนลงมือพัฒนาสิ่งใดนั้น ควรหาทางปรับปรุงพัฒนาตัวเองก่อน การยอมรับความเชื่อถือจึงจะเกิดขึ้น การพัฒนาตนเองเป็นศาสตร์ และศิลป์ ชั้นสูง ผู้สำเร็จการศึกษา ระดับต่าง ๆ จำนวนมากยังไม่มีความรู้ในการพัฒนาตนเองที่แจ่มชัด จึงควรชวนขวายศึกษา และเพิ่มทักษะในการพัฒนาตนเอง

3.3 ด้านบรรยากาศแบบประชาธิปไตย เป็นการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันของบุคคลในสังคม ซึ่งวิถีชีวิตของบุคคลเหล่านั้นประกอบอยู่บนฐานของความไว้วางใจกัน และเคารพนับถือซึ่งกันและกัน บรรยากาศแบบประชาธิปไตยจะยึดหลักเกณฑ์ที่สมเหตุสมผล มีความเคารพเชื่อมั่นในเหตุผล และนำเหตุผลนั้นไปใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งทางด้านวัตถุและความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ความเชื่อที่ว่า บรรดาความรู้ทั้งหลายนั้น ได้มาจากประสบการณ์ ดังนั้นความรู้ที่ได้จึงเป็นเพียงความจริงในช่วงขณะหนึ่ง ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อมีความรู้ และประสบการณ์มากขึ้น หรือพิสูจน์ให้เป็นอย่างอื่น บรรยากาศแบบนี้มีความเชื่อว่า ทำให้บุคคลมีความสามารถในการปรับปรุงงาน และปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้า ทั้งในด้านความคิด สติปัญญาและการกระทำต่าง ๆ จึงเป็นบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันคิดร่วมกันสร้างผลิตผลของความคิด สร้างสรรค์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มิติของสภาพแวดล้อม

Moos (1994) ได้แบ่งมิติในการศึกษาสภาพแวดล้อมการทำงานเป็น 3 มิติ ได้แก่

1. มิติสัมพันธ์ภาพ (Relationship Dimensions) หมายถึง การรับรู้ในการมีความเกี่ยวข้องกับในการมีส่วนร่วม และมีความผูกพันของบุคลากรต่องาน ความเป็นมิตร และการสนับสนุนในระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการที่หน่วยงานให้การสนับสนุน โดยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสนับสนุนซึ่งกันและกัน มิตินี้ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1.1 ด้านการมีความเกี่ยวข้องในงาน (Involvement) หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ว่าคุณเองและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในงาน เป็นห่วง และมีความผูกพันในงาน เช่น ได้มีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุม ได้ร่วมเสนอความคิด หรือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน และได้แสดงตนยอมเป็นอาสาสมัคร หรือยอมปฏิบัติงานล่วงเวลาในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

1.2 ด้านความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer Cohesion) หมายถึง การรับรู้ถึงบรรยากาศความเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน การให้แรงสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงาน เช่น เพื่อนร่วมงานช่วยเสนอการพิจารณาความดีความชอบให้เพื่อนร่วมงานด้วยกัน ให้ได้รับการพิจารณา หรือช่วยปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีโอกาสที่สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้

1.3 ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้า (Supervisor Support) หมายถึง การรับรู้ว่าหัวหน้างานให้การสนับสนุนในด้านการยกย่องชมเชย และให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา และกระตุ้นให้บุคลากรให้แรงสนับสนุนต่อเพื่อนร่วมงาน

2. มิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Personal Growth Dimensions) หมายถึง การรับรู้ในความก้าวหน้า และการจัดการในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งมีมิตินี้ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

2.1 ด้านการสนับสนุนความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง การรับรู้ว่าหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง มีความมากน้อยในการสนับสนุนให้มีความมีอิสระในการตัดสินใจ หรือปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทั้งนี้ยังสามารถทำงานอย่างมีอิสระมากเท่าไรก็ยิ่งจะทำให้บุคลากรได้รับข้อมูลป้อนกลับเท่านั้น ทำให้บุคลากรมีโอกาสใช้ความรู้ ใช้ทักษะส่วนตัว และทักษะทางวิชาชีพที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ สามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่นำมาใช้พัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ ในทางตรงกันข้ามสภาพแวดล้อมการทำงานที่ขาดการสนับสนุนความมีอิสระในการทำงาน จะทำให้เกิดความคับข้องใจ และอาจทำให้รู้สึกว่าตนเองล้มเหลวในการทำงาน และเกิดความเหนื่อยหน่ายต่อการทำงานได้

2.2 ด้านการมุ่งมั่นในการทำงาน (Task Orientation) หมายถึง การรับรู้ในการตระหนักและให้ความสำคัญ ถึงความสำเร็จของงานบุคลากร โดยยึดหลักการวางแผนที่ดีมีประสิทธิภาพ และดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยหน่วยงานมีความมุ่งมั่นในการวางแผนการปฏิบัติงาน ผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนงาน เพื่อความมีประสิทธิภาพในงานที่ทำให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2.3 ด้านความกดดันในการทำงาน (Work Pressure) หมายถึง การรับรู้ในการมีสภาพการทำงานที่เร่งรีบ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ยกตัวอย่างเช่น การที่บุคลากรต้องทำงานแข่งขันกับเวลา หรือต้องปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน และวิกฤติ ความกดดันต่าง ๆ ที่บุคลากรรับรู้ได้ก็จะมีอิทธิพลในการทำงานเป็นอย่างมากอาจทำให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่ายไม่พึงพอใจได้

3. มิติการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน (System Maintenance and Change Dimensions) หมายถึง การรับรู้ว่าโครงสร้างของงานมีความโปร่งใส ชัดเจน มิตินี้ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

3.1 ด้านความชัดเจนของงาน (Clarity) หมายถึง การรับรู้ความชัดเจนในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยในหน่วยงานมีการประกาศ หรือแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหาร หรือความคาดหวังของหน่วยงานในการปฏิบัติงานประจำวัน และมีการสื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน มีการวางมาตรฐานและแบบแผนในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชา และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับไว้ชัดเจน และมีการสื่อสารเปิดเผยเกี่ยวกับกฎระเบียบ และนโยบายต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน แจ้งให้ทราบกันอย่างชัดเจน และทั่วถึง ความชัดเจนต่าง ๆ ที่มีในหน่วยงานจะช่วยให้เป็นแรงจูงใจ และทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของบุคลากรได้

3.2 ด้านการควบคุมงาน (Control) หมายถึง การรับรู้ว่าหน่วยงาน มีกฎเกณฑ์ และหลักการหรือแนวทาง ในการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร โดยหัวหน้างานเป็นผู้ดูแลให้พนักงานปฏิบัติงานภายใต้กฎเกณฑ์ ระเบียบมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งถ้าผู้บริหาร หรือหัวหน้างานให้ความสนใจต่อกฎเกณฑ์หลักการอย่างเคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึงความเป็นบุคคลของบุคลากร อาจก่อให้เกิดความเครียด และความไม่พึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ ดังนั้นในการควบคุมงานควรมีความเหมาะสมในการใช้กฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ ในการควบคุมการปฏิบัติงาน

3.3 ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ในงาน หมายถึง การรับรู้ว่าหน่วยงานมีการส่งเสริมการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงาน โดยเน้นที่วิธีการแปลกใหม่ มีความหลากหลาย และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น การนำวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการบริหารจัดการในการบริหารงานบุคคล โดยบุคลากรสามารถรับรู้ เข้าใจ และสามารถเข้าร่วมในการนำเอานวัตกรรมนั้น ๆ มาใช้ในงานได้ สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนี้จะสร้างความพึงพอใจในงานพร้อมกับความแปลกใหม่ที่เกิดขึ้น

3.4 ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Comfort) หมายถึง การที่หน่วยงานจัดสภาพ ในสภาพแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ แสง สี เสียง หรือ ธรรมชาติต่าง ๆ ให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และยังเป็นการอำนวยความสะดวกสบายในการทำงานให้บุคลากรได้รับความสะดวกสบาย ไม่ถึงเครียดจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น ภายในห้องทำงานมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างภายในเหมาะสม ไม่มีกลิ่น เสียง ที่รบกวนในการปฏิบัติงาน อุณหภูมิภายในหน่วยงานที่เหมาะสม ไม่ร้อน หรือเย็นจนเกินไป จะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างมาก

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กรดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีแนวคิดหลายอย่างที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร ควรจะใช้เป็นวิธีจัดการอย่างเหมาะสม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Hoy and Miskel (1991) มาเป็นตัวบ่งชี้ในปัจจัยที่ส่งผล

ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของบุคลากรในสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เนื่องจากมีความเหมาะสมที่สุด

2.6 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

Angle and Perry (1981) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นรูปแบบพฤติกรรมองค์กรแบบหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลขององค์กร ความพึงพอใจของสมาชิก และเป็นสิ่งพึงประสงค์ขององค์กรทั่วไป หากสมาชิกขาดความรู้สึผูกพันต่อองค์กรผลที่ตามมา ย่อมเป็นความสูญเสียขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นในรูปของทรัพยากรบุคคล ขวัญกำลังใจของพนักงาน ค่าตอบแทน การลดลงของผลผลิต ตลอดจนการเสียเวลาในการคัดเลือก และฝึกฝนอบรมบุคลากรใหม่

Mathieu and Farr (1991) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็น ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเกี่ยวกับงาน (Job Involvement) มากยิ่งขึ้น

Robert and Mannari (1997) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกจงรักภักดี (Loyalty) ของสมาชิกต่อองค์กร และมีทัศนคติในทางที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร และเมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร จะมีผลทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรัก ผูกพันกับองค์กรของตน

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมองค์กรแบบหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของสมาชิกและเป็นสิ่งพึงประสงค์ขององค์กรทั่วไป โดยมาจากความรู้สึกจงรักภักดีของสมาชิกต่อองค์กร และมีทัศนคติในทางที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

Angle and Perry (1981) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร หากสมาชิกองค์กรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำคัญดังนี้

1. ปัญหาการลาออกจากงาน มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิก
2. ปัญหาการขาดงาน พบว่าคนที่มีความผูกพันสูงจะมีแรงจูงใจให้อยากมาทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่ำ หรือไม่มีเลย

3. ปัญหาการมาทำงานสาย พบว่าสมาชิกที่มีความผูกพันสูงจะมาทำงานตรงต่อเวลามากกว่า

Whithey & Cooper (1989) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การหมายถึง การที่สมาชิกขาดความผูกพันต่อองค์การจะส่งผลกระทบต่อองค์การในแง่ลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะก่อให้เกิดการละเลย เพิกเฉย (Neglect) ต่อการปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์การ ตลอดจนการลาออกจากองค์การ (Exit) ไปในที่สุด และยิ่งจะส่งผลให้้องค์การเกิดความสูญเสีย

Edward (2003) ได้กล่าวถึง เรื่องความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรนั้นเกิดขึ้นได้ด้วยการเชื่อมโยงระหว่าง 3 องค์ประกอบ คือ

1. คุณค่าและความรับผิดชอบ (Values and Responsibilities) เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรทั้งนี้เพราะการให้คุณค่าของบุคลากรที่สอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์การนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์การ โดยด้านคุณค่า ได้แก่ ความยุติธรรม การเคารพให้เกียรติกัน ความเชื่อถือไว้วางใจ และการช่วยเหลือสังคม ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ การออกแบบงานที่ดี ระบุความรับผิดชอบชัดเจน และความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน เป็นต้น

2. โปรแกรมหรือโครงการ (Programs) ที่จัดขึ้นให้กับบุคลากรเช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ การจัดฝึกอบรมและพัฒนา การให้ความสำคัญและการยอมรับ รวมถึงคุณภาพชีวิตของบุคลากรเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีผลกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรทั้งสิ้น หากองค์การจัดหาปัจจัยเหล่านี้ได้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริงแล้วจะช่วยให้บุคลากรอยากที่จะอยู่กับองค์การต่อไป อย่างไรก็ตามทรัพยากรขององค์การที่มีจำกัดไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ทั้งหมด ดังนั้น องค์การจึงควรคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย

3. ความสัมพันธ์ (Relationships) เป็นเรื่องที่มีผลอย่างยิ่งต่อการสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรทั้งนี้เพราะการจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของมนุษย์ได้แก่ การแสดงความขอบคุณ และการแสดงความยินดีเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการรับรู้และตัดสินใจในการกระทำต่างๆ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานจึงล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรทั้งสิ้น

ลักษณะของความผูกพันต่อองค์การ

Allen and Meyer (1990) ได้กล่าวถึง ลักษณะของความผูกพันต่อองค์การ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การ โดยพนักงานรู้สึกเป็นสมาชิกขององค์การ ยอมรับในนโยบาย ค่านิยม วัฒนธรรม และแนวทางปฏิบัติของพนักงาน รวมถึงเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้แก่องค์การ พนักงานที่มีความผูกพันเชิงอารมณ์จะอยู่กับองค์การต่อไป เพราะอยากและเต็มใจที่จะอยู่ (Want to)

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร พนักงานจะรู้สึกถึงการเสียผลประโยชน์ ถ้าต้องออกจากองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันเชิงการลงทุนจะอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะว่าจำเป็นต้องอยู่เพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนเอง (Need to)

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ความผูกพันที่เกิดจากการจิตสำนึกโดยมองว่าเป็นพันธะหน้าที่เป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือเป็นสิ่งที่ควรกระทำที่จะจงรักภักดีกับองค์กรพนักงานที่มีความผูกพันเชิงหน้าที่อยู่กับองค์กรต่อไป เพราะคิดว่าควรจะต้องอยู่เพื่อความเหมาะสมเชิงจริยธรรม (Ought to)

Kanter (1968) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีอยู่ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. ความผูกพันแบบคงอยู่เสมอ (Continuance Commitment) หมายถึง บุคคลได้เสียสละให้กับองค์กรจนมีความคิดว่าเป็นการยากที่จะละทิ้งองค์กร ไปได้

2. ความผูกพันแบบติดยึด (Cohesion Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่ทำให้บุคคลติดยึดกับองค์กรโดยใช้เทคนิค เช่น การสร้างเกียรติภูมิเพื่อให้บุคคลยึดติดกับสิ่งนั้น ๆ เช่น เครื่องแบบ หรือเหรียญตรา

3. ความผูกพันแบบควบคุม (Control Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่บุคคลถูกทำให้ยึดติดกับวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะเป็กรอบบังคับให้พฤติกรรมส่วนบุคคลเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีแนวคิดหลายอย่างที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ควรจะใช้เป็นวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) มาเป็นตัวบ่งชี้ในปีวิจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของบุคลากรในสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เนื่องจากมีความเหมาะสมที่สุด

2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องค่าตอบแทนในรูปของตัวเงิน ความก้าวหน้าในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ สภาพแวดล้อมในองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมก็เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของบุคลากรสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า มีงานวิจัยที่ได้ศึกษาไว้ ดังนี้

1. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล

ธีรวิทย์ รุจพงษ์จันทร์ (2557) จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของบุคลากร: กรณีศึกษา บริษัท เมืองโบราณ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ อายุงาน สถานภาพ รายได้ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน

ประภาพร พุกกะศรี (2557) จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะบริษัทกำหนดค่าตอบแทน โดยคำนึงถึงความเสมอภาคภายในที่งานมีความยากง่ายแตกต่างกัน ประกอบกับการแข่งขันกับองค์การภายนอกอื่น ๆ ได้ จึงทำให้ค่าตอบแทนของบริษัทอยู่ในระดับเหมาะสมและเป็นที่พึงพอใจในค่าตอบแทนทางตรงในระดับมาก โดยแบ่งเป็นด้านเงินเดือน ด้านเงินค่านายหน้าจากการขาย (คอมมิชชั่น) ด้านเงินค่าตอบแทนพิเศษ (Fee) ด้านเงิน โบนัสประจำปี

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในการทำงาน

ปาริฉัตร ผู้ดำ (2556) จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีในองค์การภาครัฐ ผลการศึกษาพบว่า ทุณมนุษย์ ลักษณะงาน ทัศนคติเกี่ยวกับบทบาททางเพศ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน และความผูกพันในอาชีพมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีในองค์การภาครัฐ ขณะเดียวกันทุณมนุษย์ ลักษณะงาน และทัศนคติที่มีต่อบทบาททางเพศมีความสัมพันธ์โดยอ้อมต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีผ่านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนและความผูกพันในอาชีพ

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์

ฤชากร ศรีปัทมปิยพงศ์ (2557) จากการศึกษาเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบมนุษยสัมพันธ์ การเข้าใจตนเอง การเข้าใจผู้อื่น และการเข้าใจสิ่งแวดล้อม ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การแบบรวมอำนาจ โดยมีทิศทางตรงข้าม นั่นสะท้อนถึงถ้าผู้บริหารเข้าใจตนเองน้อย เข้าใจผู้อื่นน้อย และเข้าใจสิ่งแวดล้อมน้อย จะทำให้เกิดบรรยากาศองค์การแบบรวมอำนาจค่อนข้างมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบรรยากาศโดยรวมของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา มีรวมแบบอำนาจค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในองค์กร

ชรินทร์ มาลา (2557) จากการศึกษางานเรื่อง การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน บริษัทเอกชนเขตสาทร กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมขององค์กรในลักษณะสร้างสรรค์มีผลต่อคุณภาพชีวิต การทำงานของพนักงานสภาพแวดล้อมทางสังคมไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน แต่สิ่งแวดล้อมทางกายภาพมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน การบริหารทรัพยากรฯ ด้านบรรยากาศองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา และการให้รางวัลตอบแทนอย่างยุติธรรม มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน

6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

ประดิษฐพงษ์ สร้อยเพชร (2557) จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรมที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในส่วนของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความภูมิใจในองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านการทุ่มเทการทำงาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความมีส่วนร่วมในการเติบโตขององค์กร โดยปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร คือ ปัจจัยองค์กรด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยองค์กรด้านวัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร ปัจจัยองค์กรด้านลักษณะงาน ปัจจัยองค์กรด้านค่าตอบแทนโดยรวม ปัจจัยองค์กรด้านคุณภาพชีวิตปัจจัยองค์กรด้านโอกาสที่ได้รับ ปัจจัยองค์กรด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นไปตามแนวความคิดของ Hewitt Associates (Hewitt Associates, 2003) ที่ได้ศึกษาไว้ว่าปัจจัยองค์กรด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยองค์กรด้านวัฒนธรรมหรือ อุดมการณ์ขององค์กร ปัจจัยองค์กรด้านลักษณะงาน ปัจจัยองค์กรด้านปัจจัยองค์กรด้านค่าตอบแทนโดยรวม ปัจจัยองค์กรด้านคุณภาพชีวิต ปัจจัยองค์กรด้านโอกาสที่ได้รับ ปัจจัยองค์กรด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรโดยคู่ได้จากพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกในส่วนการพูด (Say) การดำรงอยู่ (Stay) และการเชื่อว่าพนักงานได้ใช้ความสามารถ และพยายามอย่างเต็มที่ (Strive) เพื่อให้ความช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุนธุรกิจขององค์กร

7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Chaikidurajai Praphan (2015) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มอุตสาหกรรม ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับเจ้าหน้าที่บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ยินดีให้ข้อมูลจำนวน 9 บริษัท โดยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แท้จริง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการ

จำนวนได้ 384 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญโดยมีการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาในแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญนำไปทดลองใช้และทดสอบความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาคได้ 0.98 ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลโดย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบที่ ทดสอบเอฟ การวิเคราะห์ถดถอยแบบง่าย และพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า อายุ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการและอื่น ๆ ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

Chaikidurajai Praphan (2017) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ผลกระทบของวิธีปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ และโทรคมนาคม ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหาร หรือระดับผู้ชำนาญการวิชาชีพ หรือระดับเจ้าหน้าที่ จำนวน 33 บริษัท ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญโดยมีการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาในแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญนำไปทดลองใช้และทดสอบความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาคได้ 0.979 ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลโดย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบที่ ทดสอบเอฟ การวิเคราะห์ถดถอยแบบง่าย และพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า วิธีปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ด้านค่าตอบแทน ผลประโยชน์อื่น ๆ และความมั่นคงในอาชีพมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ วิธีปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมพัฒนา การส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านค่าตอบแทน ผลประโยชน์อื่น ๆ และความมั่นคงในอาชีพมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Chaikidurajai Praphan (2017) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ผลกระทบของค่าตอบแทนที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ และโทรคมนาคม ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการของสถานประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ และโทรคมนาคม จำนวน 272 คน สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลโดย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบที่ ทดสอบเอฟ การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า อายุ การศึกษา อายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านการอดทนอดกลั้น ด้านการให้ความร่วมมือ และด้านความสำนึกในหน้าที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

แพรภัทร ยอดแก้ว (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาพลเมืองอาเซียนและ
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในการเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กลุ่มตัวอย่าง
คือ นักศึกษาระดับปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัยในประเทศสมาชิกอาเซียนทั้งสิบประเทศ จำนวน
ประเทศละ 200 - 220 คน รวมทั้งสิ้น 2,170 คน ผลปรากฏว่า ประชาชนในประเทศอาเซียนต้องเร่ง
สร้างความตระหนักรู้กับทุกภาคส่วนในสังคม โดยเฉพาะเยาวชนต้องตระหนักถึงความเป็นพลเมือง
อาเซียนมีเจตคติที่ดี และมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ส่งเสริม และสนับสนุนการ
พัฒนาคุณภาพของพลเมืองอาเซียน เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ และภูมิภาค เพื่อรองรับการ
เปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ และการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนต่อไป