

ความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การ

Personnel's Expectations Towards The Organizational Climate

อุมาภรณ์ สุขารมณ¹ ปวีณา พานิชชัยกุล² ประชญา ปิยะมโนธรรม³Umaporn Sucaromana¹ Paweena Panitchaikul² Prachaya Piyamanotham³¹ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, รองผู้อำนวยการสำนักพิมพ์¹Lecturer, Ph.D. Assistant Professor, Department of Psychology, Faculty of Education,

Ramkhamhaeng University, Deputy Director of Publisher, E-mail: umaporn.s@ru.ac.th

²บุคลากรสำนักงานคณบดี คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Dean's Office Staff, Srinakharinwirot University, E-mail: ppanitchaikul@gmail.com

³รองศาสตราจารย์ ดร.ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ผู้อำนวยการสำนักพิมพ์¹Lecturer, Ph.D. Associate Professor, Department of Psychology, Faculty of Education,

Ramkhamhaeng University, Director of Publisher, E-mail: prachaya@hotmail.com

Received: November 17, 2021; Revised: February 12, 2023; Accepted: May 18, 2023

บทคัดย่อ

การที่บุคคลใดได้เข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การย่อมต้องมีความคาดหวังที่จะได้รับบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ลักษณะนิสัยของตนเองและทุก ๆ คนย่อมมีความคาดหวังว่าจะทำงานในองค์การไปได้อย่างถาวรหรือระยะเวลาสั้น ซึ่งในปัจจุบันพบว่าการสร้างบรรยากาศขององค์การถือว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริหารของหน่วยงานต้องให้ความสำคัญและพิจารณาเป็นอันดับแรกเนื่องจากบรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์ขององค์การรวมถึงมีผลต่อพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์การไม่ว่าจะเป็นการทำงาน การให้ความร่วมมือ การยอมรับวัฒนธรรมองค์การ หากบรรยากาศองค์การไปในแนวทางที่ตรงตามความคาดหวังของบุคลากรก็มีแนวโน้มที่บุคลากรในองค์การจะสามารถปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่องค์การกำหนด มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์การ แต่ในทางตรงกันข้าม หากบรรยากาศองค์การไม่เป็นไปตามที่บุคลากรคาดหวัง ก็มีแนวโน้มที่บุคลากรในองค์การจะปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางที่องค์การกำหนด ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารองค์การควรให้ความสำคัญ ใส่ใจ รับฟังเสียง รับฟังความคิดเห็น ความรู้สึกของบุคลากรในองค์การ เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์การและปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรเพื่อที่จะสามารถบริหารองค์การได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ความคาดหวัง, บรรยากาศองค์การ

Abstract

For any person to become a member of an organization, there must be an expectation of receiving an organizational atmosphere that is suitable for their knowledge, abilities, and their character,

and everyone expects that they can work in the organization permanently or for a long time. At present, it is found that creating an atmosphere of the organization is considered something that executives of agencies must give priority and consider first because the organizational climate is one of the variables in drives the organization concordant with the vision, mission, values, and objectives of the organization, including affecting behavior in various aspects of personnel in the organization, whether it is work, cooperation, or organizational culture acceptance. If the organizational atmosphere goes in a way that meets the expectations of personnel, there is a tendency for personnel in the organization to be able to operate in the direction specified by the organization effectively to achieve the goals of the organization. On the contrary, if the atmosphere of the organization does not meet the expectations of personnel, there is a tendency for personnel in the organization to operation not in the direction specified by the organization inefficiently. Failing to achieve organizational goals, so executive organizations should pay attention, listen to voices, listen to voices, and listen to opinions. Feelings of personnel in organization, understand the difference between people in the organization and act as a good role model for personnel in order to be able to manage the organization smoothly and efficiently.

Keywords: Expectations, Organizational Atmosphere

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรอันมีค่ายิ่งของทุกองค์การตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน แม้ว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ทุกองค์การยังต้องพึ่งพาทรัพยากรมนุษย์ในการคิดริเริ่มพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น อีกทั้งยังมนุษย์เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้ทุกองค์การประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (พิระแก้วสอาด, 2564) ในปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพสูงสุดเพื่อสามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ และมุ่งสู่ความเป็นเลิศทั้งในระดับประเทศและระดับโลก มหาวิทยาลัยก็เช่นเดียวกันต่างก็มุ่งสร้างสรรค์ผลงานจำนวนมาก เพื่อก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับประเทศและระดับสากลซึ่งการที่จะก้าวไปสู่จุดของความเป็นเลิศตามเป้าหมายได้นั้น สิ่งที่คุณ้องการต้องคำนึงถึงเป็นอย่างมากก็คือบุคลากรในองค์การเนื่องจากบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์การและเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์การซึ่งในปัจจุบันพบว่าการสร้างบรรยากาศขององค์การถือว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริหารของหน่วยงานต้องให้ความสำคัญและพิจารณาเป็นอันดับแรกเนื่องจากบรรยากาศขององค์การเป็นตัวแปรหนึ่งในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายขององค์การ มีผลต่อพฤติกรรมในด้านต่างๆของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 205) ที่ได้กล่าวไว้ว่าบรรยากาศขององค์การเป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งบุคคลที่ทำงานในองค์การนั้น ๆ จะสามารถรับรู้ได้ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อมซึ่งประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ 1) โครงสร้างการทำงาน 2) ความรับผิดชอบ 3) การให้รางวัล 4) ความเสี่ยง 5) ความอบอุ่น 6) การสนับสนุน 7) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 8) การโต้แย้งและ 9) ความภักดีที่มีต่อองค์การและสอดคล้องกับนักวิจัยกลุ่มเฮย์ (Hay Resources Direct, 2005) ได้กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การที่เข้มแข็งจะสามารถเพิ่มผลผลิตและสร้างพฤติกรรมในการทำงานที่ดีให้แก่องค์การได้ ซึ่งในทางตรงกันข้ามหากองค์การมีบรรยากาศไม่เอื้ออำนวยหรือไม่สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานพฤติกรรมที่แสดงออกมาก็จะมีผลเชิงลบกับการปฏิบัติงานได้ ที่กล่าวมานั้นอาจชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศขององค์การเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้องค์การได้ นอกจากนี้ตัวแปรอีกตัวหนึ่งที่นับว่ามีความสำคัญมากและสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้เนื่องจากเป็นสิ่งที่อยู่ในใจ

ของมนุษย์ นั่นคือ “ความคาดหวัง” การที่มนุษย์จะเลือกองค์การที่จะทำงาน การที่จะเข้ามาทำงานในองค์การนั้น ๆ ย่อมมีความคาดหวังว่าองค์การนั้นจะมีบรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไรโดยบรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศที่พึงประสงค์ย่อมส่งผลที่ดีต่อการทำงานของบุคลากรในองค์การและจะเป็นการสนับสนุนการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (การดี อนันต์นาวิ, 2557) ซึ่งวัลตัน (Walton, 1973) กล่าวว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานประกอบด้วย 8 ปัจจัยคือ 1) การได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 2) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย 3) ได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ พัฒนาตนเอง 4) ความก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคง 5) ความสัมพันธ์อันดี 6) สิทธิประโยชน์ต่างๆของบุคลากรในองค์กร 7) ความสมดุลระหว่างเวลาชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน และ 8) การเป็นประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือปัจจัย ตัวแปรในความคิดของบุคคลที่มีคาดหวังต่อองค์การทั้งสิ้น และมีบุคคลได้ทำการศึกษาและทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ เช่น เศรษฐา อันอารี, ทิฆัมพร พันลึกเดช, พุฒิธร จิรายุส ศุภชัย วาสนานนท์, และดลฤดี วาสนานนท์ (2564) ได้ทำวิจัยเรื่องปัจจัยความคาดหวังส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งได้ทำวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความคาดหวังกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งซึ่งสิ่งที่คาดหวัง ประกอบด้วย 1) สวัสดิการและเงินเดือน 2) ความมั่นคงและปลอดภัยในงาน 3) สภาพแวดล้อมการทำงาน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และ 5) ความก้าวหน้าในงานที่ทำซึ่งหากได้มีการโอกาสได้รับพัฒนาย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงขวัญธิดา พิมพ์การ, กฤษดา ทองทับ, และวรรณมา จำปาทิพย์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทในกลุ่มผู้ผลิตพลาสติกผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในการส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ ด้านความสมดุลเรื่องการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

นอกจากนี้ผู้เขียนได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความคาดหวังและบรรยากาศองค์การ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

บทความวิชาการฉบับนี้ได้นำความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังและบรรยากาศองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของความคาดหวัง

โดยมีนักวิชาการ ให้ความหมายของคำว่าความคาดหวังไว้ดังนี้

ชุดิกัญจน์ สลาหลง (2563) ได้ให้ความหมายว่าคือจิตหรือความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็น ความรู้สึก ความต้องการที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในปัจจุบันไปจนถึงอนาคตข้างหน้า เป็นการคาดคะเนถึง เหตุการณ์ เรื่องราวที่จะมากระทบต่อการรับรู้ของเรา โดยใช้ประสบการณ์ในอดีต

สุพรรณิ พิกุลทอง (2559) ได้ให้ความหมายของความคาดหวัง หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด และคาดการณ์เอาไว้ล่วงหน้าว่า สิ่งต่าง ๆ ที่มุ่งหวังนั้น จะเป็นไปในทิศทางใด หรือสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้หรือไม่อย่างไร ในอนาคตซึ่งอาจจะเกิดทั้งดีและไม่ดี เป็นสิ่งที่บุคคลทุกคนพึงมี และเมื่อได้รับสนองตามความคาดหวังแล้วจะส่งผลต่อจิตใจในด้านดี ขณะเดียวกัน หากไม่ได้รับการตอบสนองความคาดหวังหรือได้รับต่ำกว่าความคาดหวังแล้ว จะส่งผลในด้านลบต่อจิตใจเช่นกัน

Litwin & Stringer (1968) ให้ความหมายว่า คือ องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งพนักงาน ที่อยู่และทำงานในสภาพแวดล้อมนั้นสามารถรับรู้ได้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมของพนักงาน

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง

1. ทฤษฎีของวรูม (Expectancy Theory) (Vroom, 1964, pp. 15 - 17) เป็นแนวคิดในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังและแรงจูงใจต่อการทำงาน ดังรายละเอียดดังนี้ (1) ความแตกต่างระหว่างความต้องการผลตอบแทน ความชอบของแต่ละบุคคล (2) ความคาดหวังในแต่ละบุคคล เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นยังรวมถึงความไม่ได้รับตามที่ประสงค์หรืออยากได้ ดังนั้นหากบุคคลใดมีความคาดหวังมากจะคิดว่าการกระทำของตนจะเกิดผลลัพธ์ตามมาหรือต้องได้รับรางวัลในขณะที่บุคคลที่คาดหวังน้อยหรือเป็นศูนย์ (Minimal Strength) จะรู้สึกว่าการกระทำของตนเองจะไม่เกิดผลลัพธ์ ไม่ได้รับรางวัลดังนั้นความคาดหวังจึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลลัพธ์ ซึ่งความคาดหวังที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลมักจะมีมาจาก (1) สิ่งที่บุคคลต้องการ (2) สถานการณ์ในสภาพแวดล้อมร่วมกับความคาดหวังที่ส่งผลต่อการแสดงออกที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ (3) ความคาดหวังในแง่ของการทำงาน เป็นความเชื่อในความเป็นไปได้ของผลจากการกระทำของตนที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งในการทำงาน และส่งผลถึงแรงจูงใจในการทำงานซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ส่วนแรงจูงใจในการทำงานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังผลของการทำงานและผลลัพธ์ที่บุคคลได้รับความคาดหวังจะสร้างแรงจูงใจให้มากขึ้นเมื่อบุคคลนั้นพยายามแล้วผลงานจะดีขึ้นและพิจารณาแล้วว่างานหรือสิ่งที่ทำนั้นไม่ยากเกินความสามารถของตนเอง นอกจากนี้ยังมีความเชื่อที่ว่าเมื่อทำงานเสร็จและสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัล แต่หากไม่ได้รับรางวัลบุคคลก็ไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

2. ความคาดหวังต่อองค์กร เช่น (1) สภาพโดยทั่วไปขององค์กร เช่น สถานที่ เพื่อนร่วมงานเครือข่าย ชื่อเสียง กิจกรรมขององค์กร เป็นต้น (2) ลักษณะของงาน เช่น ความสำเร็จจากผลงานที่ทำการได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานเป็นงานที่มีความน่าสนใจ มีความท้าทาย

3. ความคาดหวังของคนรุ่นใหม่ต่อเรื่องการจ้างงานขององค์กร เช่น การได้รับค่าจ้างค่าตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสม

4. ความคาดหวัง เป็นการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มุ่งหวังนั้น จะเป็นไปในทิศทางใด สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้หรือไม่ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลทุกคนพึงมีและเมื่อได้รับสนองตามความคาดหวังที่ดีแล้วจะส่งผลต่อจิตใจในด้านดีในทางตรงกันข้าม หากไม่ได้รับการตอบสนองความคาดหวังหรือได้รับต่ำกว่าความคาดหวังแล้ว จะส่งผลในด้านลบต่อจิตใจเช่นกันทั้งนี้ ความคาดหวังจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และประสบการณ์ของบุคคลด้วย

5. ความคาดหวัง เป็นเสมือนเครื่องมือทางจิตใจที่กระตุ้นให้มนุษย์ทุกคนมีสิ่งที่มุ่งหวัง เพื่อให้มีความเป็นไปได้ อย่างสำเร็จสมดังที่มุ่งหวัง มักจะใช้ความสามารถทุกด้านในการที่จะให้ได้มาซึ่งสิ่งของหรือบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความคาดหวัง ที่มนุษย์ทุกคนได้กำหนดความเป็นไปได้ด้วยความก้าวหน้า รางวัล หรือผลตอบแทน โดยใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และความเพียรพยายามในการที่จะได้ความสำเร็จ หรือได้รับผลสำเร็จตามความหวัง จึงเป็นเหตุเป็นผลว่าความคาดหวังนี้ เป็นแรงพลังให้มนุษย์กระทำการสิ่งต่าง ๆ อย่างตั้งใจเพื่อให้ได้สิ่งตอบแทนกลับคืนอย่างที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

ธนะพงษ์ วังทะพันธ์ (2564) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การไว้ว่าความรู้สึกหรือทัศนคติของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึก ความคิด และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรหรือสมาชิกในองค์การ ทำให้เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ

Litwin & Stringer (1968, p. 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นองค์ประกอบสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การและรับรู้โดยบุคคลในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

1. Litwin and Stringer (1968) ได้กล่าวไว้ว่าบรรยากาศองค์การเป็น การรับรู้องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นการรับรู้ของบุคคลในองค์การตามความคาดหวังและ แรงจูงใจของแต่ละบุคคล ซึ่ง Stringer ได้แบ่ง บรรยากาศองค์การออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการ ยอมรับ ด้านการสนับสนุน และด้านความรู้สึกผูกพัน
2. Steers and Porter (1979) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญใน การศึกษาองค์การ เพราะหากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งมีส่วนในการกำหนดทัศนคติและ พฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคลและประสิทธิภาพ ขององค์การได้อย่างถูกต้อง

องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ

Litwin & Stringer (1968) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้เสนอองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การ 9 ด้าน ได้แก่

1. โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) คือ การมีโครงสร้างองค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นการรับรู้ของพนักงานในองค์การเกี่ยวกับการปกครอง มีกฎระเบียบข้อบังคับ มีนโยบายการบริหาร
2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การรับรู้ภาระหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนในองค์การ ความรู้สึกถึงความสำเร็จของงาน รวมไปถึงความท้าทายในงานที่ได้รับมอบหมาย
3. ความอบอุ่น (Warmth) คือ ความรู้สึกอบอุ่นใจที่ได้จากการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน การได้รับการสนับสนุนจากองค์การ
4. การได้รับการสนับสนุน คือได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การได้รับความไว้วางใจ
5. การให้รางวัลสนับสนุนและการลงโทษ ย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ เพราะการให้รางวัลแสดงให้เห็นถึงการยอมรับหรือการเห็นด้วยกับพฤติกรรมที่พนักงานกระทำในขณะที่การลงโทษเป็นสัญญาณแสดงถึงการไม่ยอมรับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น รวมถึงการลงโทษที่ยุติธรรม และเท่าเทียมกัน
6. ความขัดแย้ง (Conflict) คือการที่พนักงานรู้สึกมั่นใจว่าองค์การยอมรับการแสดงความขัดแย้งหรือความแตกต่างในความคิดเห็นได้ โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานยินดีที่จะรับ ฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปเพื่อนมาปรับปรุงแก้ไข
7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) คือการให้ความสำคัญของการปฏิบัติ งานและความชัดเจนของระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่พนักงานกำหนดนั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจด้านความสำเร็จของตัวพนักงานเอง และมีการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
8. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Identity) คือการรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งที่มีค่าขององค์การ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่
9. ความเสี่ยง (Risk) คือ การยอมรับความเสี่ยงหรือความท้าทายในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานให้กับองค์กรในระดับที่เหมาะสม ทั้งในเรื่องงบประมาณ รวมถึงความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

รูปแบบของบรรยากาศองค์การ

ลักษณะบริหารงานของแต่ละองค์การที่มีรูปแบบแตกต่างกัน จะส่งผลให้เกิดรูปแบบของบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกันออกไป นักวิชาการที่ให้ความสนใจและศึกษาถึงรูปแบบองค์การได้แก่ Brown และ Moberg ได้สรุปรูปแบบบรรยากาศองค์การโดยแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะคือ (Brown and Moberg, 1980)

1. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการใช้อำนาจ จะมีโครงสร้างทางอำนาจที่เห็นได้อย่างชัดเจน โดยผู้บังคับบัญชาจะใช้อำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ของคนในองค์การจะเป็นในลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาและเอาอกเอาใจผู้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้าในการทำงานและในขณะเดียวกันก็มีการแข่งขันในระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับสูง

2. องค์การที่มีบรรยากาศมุ่งเน้นไปในการทำหน้าที่ตามบทบาท ซึ่งเน้นย้ำในกฎเกณฑ์และระเบียบ ข้อบังคับขององค์การอย่างเคร่งครัด ซึ่งลักษณะแบบนี้จะเป็นการพัฒนาจากองค์การแบบแรก กล่าวคือแบบแรกจะปล่อยให้บุคลากรในองค์การมีการแข่งขันรวมถึงแย่งชิงผลประโยชน์อย่างเต็มที่ แต่ต่อองค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำงานตามหน้าที่ตามบทบาท จะควบคุมการแข่งขัน ผลประโยชน์และความขัดแย้งอยู่ภายในกฎเกณฑ์และระเบียบ ซึ่งมุ่งเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ ทั้งนี้ถ้าองค์กรใดมีบรรยากาศดังกล่าวย่อมมีความลำบากในการที่จะพัฒนาบุคลากรหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ได้

3. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การเป็นหลักการตัดสินใจหรือประเมินผลการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การมักจะพิจารณาว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การใช้อำนาจหน้าที่ที่จะเกิดความชอบธรรมก็ต่อเมื่อใช้อำนาจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หากคนที่ทำงานในองค์การที่มีบรรยากาศในลักษณะนี้ไม่มีความรู้หรือทักษะที่องค์การต้องการแล้ว องค์การจะหาคนมาแทนที่ได้ทันที

4. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นความสำคัญของคน โดยองค์การเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

พสุ เดชะรินทร์ (2554) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศในองค์การที่สามารถควบคุมและบริหารได้มีดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Practices) ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมและทัศนคติของที่ผู้บริหารที่บุคลากรรับรู้ได้

2. การจัดการภายในองค์กร (Organizational Arrangements) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองต่อจากปัจจัยด้านผู้นำ โดยปัจจัยด้านนี้จะครอบคลุมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การจัดการภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการออกแบบงาน ระบบการให้รางวัลและผลตอบแทน นโยบายและวิธีการในการทำงานต่าง ๆ ที่ได้มีการกำหนดออกมาเป็นมาตรฐาน รวมถึงสถานที่และทำเลของการทำงานภายในองค์กร

3. กลยุทธ์ (Strategy) บรรยากาศในการทำงาน (Climate) จะได้รับผลกระทบจากกลยุทธ์ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ากลยุทธ์นั้นมีความชัดเจนและมีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบต่อกลยุทธ์นั้น และในขณะเดียวกันการขาดกลยุทธ์ที่ชัดเจนก็ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงาน

Litwin and Stringer (1968) ได้เสนอรูปแบบของบรรยากาศองค์การได้ 4 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) ซึ่งรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัดรูปแบบ บรรยากาศเช่นนี้จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานต่ำ ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ทำให้ผลผลิต ลดลง รวมถึงสร้างทัศนคติที่ไม่ดีต่อกลุ่มคนในองค์การ

2. บรรยากาศแบบเน้นความเป็นกันเอง (Affinitive Climate) เป็นลักษณะที่บุคลากรในองค์การมีความสนิทสนม ความใกล้ชิด ความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อกัน มีความพึงพอใจในงาน แต่ในส่วนของความคิดริเริ่มมักจะอยู่ในระดับปานกลาง

3. บรรยากาศที่มุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Climate) เป็นลักษณะที่มุ่งเน้นถึงเป้าหมายขององค์กร บุคลากรในองค์กรจะมีความคิดริเริ่ม มีความคิดสร้างสรรค์ มีผลผลิต มีความพึงพอใจในการทำงานและความต้องการให้งานสำเร็จอยู่ในระดับสูงรวมถึงมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee - Centered Climate) มีลักษณะสำคัญคือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีสนับสนุน ติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

สรุป

จากบทนำ แนวคิดทฤษฎีเรื่องความคาดหวังและแนวคิด ทฤษฎีเรื่องบรรยากาศองค์การจะเห็นได้ว่าการที่บุคคลใดจะเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ ย่อมต้องมีความคาดหวังที่จะได้รับบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมกับความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถ ลักษณะนิสัยของตนเองและทุก ๆ คนย่อมมีความคาดหวังว่าจะสามารถทำงานในองค์กรนั้น ๆ ไปได้อย่างถาวรหรือระยะเวลานาน บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กรและมีส่วนช่วยในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง กฎเกณฑ์ ความเป็นผู้นำ ขวัญกำลังใจ รวมถึงเป็นองค์ประกอบที่จะขับเคลื่อนองค์การให้ไปเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์การซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสอดคล้องกับแนวคิดของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968: 205) ที่ได้กล่าวไว้ว่าบรรยากาศองค์การเป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์กร ซึ่งบุคลากรที่อยู่และทำงานในสภาพแวดล้อมนั้นสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรง ทางอ้อม ซึ่งจะมีผลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยบรรยากาศองค์การตามแนวคิดนี้ ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ 1) โครงสร้างการทำงาน 2) ความรับผิดชอบ 3) การให้รางวัล 4) ความเสี่ยง 5) ความอบอุ่น 6) การสนับสนุน 7) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 8) การโต้แย้ง และ 9) ความภักดีต่อองค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อองค์การทั้งสิ้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะภาวะผู้นำ เทคนิค และวิธีการในการจัดการบริหาร เพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถทำตามหน้าที่ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารเห็นความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมีวิธีการจัดการบริหารที่ดีย่อมทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การและองค์การมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นไปตามความคาดหวังของบุคลากรทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ต้องการอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณิ พิกุลทอง (2559) ซึ่งได้ทำวิจัยเรื่องความคาดหวังต่อบรรยากาศองค์การของบุคลากรสำนักงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีชั้นสูง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งได้ผลการวิจัยว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องความคาดหวังต่อบรรยากาศองค์การของบุคลากรสำนักงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีชั้นสูงในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านโครงสร้างการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือด้านความอบอุ่นและสนับสนุนและด้านที่น้อยที่สุดคือการตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าบุคลากรย่อมมีความคาดหวังต่อโครงสร้างการปฏิบัติงาน การบริหารงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรในทุกระดับและมีความคาดหวังด้านความอบอุ่นและสนับสนุนจะนำมาซึ่งความตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของพลิชฐ์ ศรีสุจริต (2558) ซึ่งได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของระหว่างบรรยากาศองค์การและประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา สำนักป้องกันปราบปรามและควบคุมไฟป่า (กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช) ซึ่งมีผลการวิจัยว่าด้านประสิทธิภาพทำงาน รายได้และบรรยากาศองค์การด้านการเห็นคุณค่า ด้านการสนับสนุน ด้านความผูกพัน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าประสิทธิภาพทำงาน รายได้และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลอย่างมากต่อบุคลากรในองค์กรในการที่จะปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและสอดคล้องกับนักวิจัยกลุ่มเฮย์ (Hay Resources Direct, 2005) ได้กล่าวว่าบรรยากาศองค์การที่เข้มแข็งจะสามารถเพิ่ม

ผลผลิตและสร้างพฤติกรรมในการทำงานที่ดีให้แก่องค์กรได้ ซึ่งในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีบรรยากาศไม่เอื้ออำนวยหรือไม่สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานพฤติกรรมที่แสดงออกมาก็จะมีผลเชิงลบกับการปฏิบัติงานได้ ที่กล่าวมานั้นอาจชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้องค์กรได้

ซึ่งจะเห็นได้ว่าความคาดหวังและบรรยากาศขององค์กรเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันและเป็นสิ่งที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและพิจารณาถึงค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับลักษณะของงานและภาระความรับผิดชอบในหน้าที่ สร้างสวัสดิการที่ดีให้แก่บุคลากร เนื่องจากเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
2. ผู้บริหารควรสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัย เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงควรจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เช่น กิจกรรมที่สร้างความรื่นรมย์ การจัดงานเทศกาลปีใหม่ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกผ่อนคลายจากการทำงาน และยังส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี บุคลากรเป็นมิตรต่อกัน มีความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อการปฏิบัติงานอย่างราบรื่น
3. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน สร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้พนักงานมีความมั่นคงรวมถึงให้พนักงานมีชีวิตที่สมดุล สร้างกิจกรรมที่ทำให้พนักงานมีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตใจดีเมื่อพนักงานมีความสุขจะช่วยสร้างศักยภาพให้กับองค์กรในระยะยาว
4. ผู้บริหารควรมีการพูดคุยกับบุคลากร สัมภาษณ์เชิงลึกเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึกของความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศขององค์กร
5. ผู้บริหารควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรไม่ว่าจะเป็นภาวะความเป็นผู้นำ การมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรทุกประเภท การวางตัวให้เข้ากับความแตกต่างระหว่างบุคลากร การปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรได้ทุกประเภท

องค์ความรู้ใหม่

ปัจจัยที่ผู้เขียนได้ค้นพบเพิ่มขึ้นคือสิ่งที่ทำให้องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ บุคลากรมีความตั้งใจทำงานและทุ่มเทกับการทำงานได้นั้น นอกจากการทำบรรยากาศขององค์กรให้เป็นไปตามความคาดหวังของบุคลากรแล้ว ยังมีปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันคือปัจจัยแห่งความสุข การสร้างทัศนคติของบุคลากรให้มีความคิดบวกต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยต้องเริ่มจากการสร้างให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีสื่อสารภาพลักษณ์และเป้าหมายขององค์กรให้พนักงานรับรู้ถึงเป้าหมายอย่างชัดเจน รวมถึงการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความสุข ความเพลิดเพลิน เพื่อให้พนักงานให้อรรถกฤตภูมิและเห็นคุณค่าในงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการต่อยอดไปถึงการวางแผนและกำหนดนโยบาย ทำให้เห็นถึงแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ส่งเสริมให้เกิดความสุขในการทำงาน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- นันทยา บุญยปรารถชัยและประพล เปรมทองสุข. (2566). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความ
ความสุขในการทำงานของพนักงานห้างสรรพสินค้า เขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษา
และการวิจัย*, 5(1), 147-162.
- ธิดารัตน์ อินทรเสนี, ละมุล รอดขวัญ และ มังกรแก้ว ดรณศิลป์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่.
Journal of Roi Kaensarn Academi, 7(8), 353-370.
- มินท์ธิดา แดงสุริศรีโสภาค ภริดา ชัยรัตน์และศรีรัฐ โกวงศ์. (2565) บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการทำงานที่มี
ประสิทธิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. *Journal of
Administrative and Management Innovation*, 10(3), 73-79.
- ขวัญธิดา พิมพ์การ กฤษดา ทองทับ วรณา จาปาทิพย์. (2564). การศึกษาปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อ
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทในกลุ่มผู้ผลิตพลาสติก. *วารสารการวัดผลการศึกษา*, 38(103), 171-183.
- ธนัทพงษ์ วังทะพันธ์.(2564) *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]*. มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.
- นภัทร ธัญญวนิชกุล ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล ทิวัตต์ มณีโชติ .(2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. *วารสารการวัดผล
การศึกษา*, 38(104), 233-244.
- เศรษฐา อ้นอารี, ทิฆัมพร พันลึกเดช, พุฒิธร จิรายุส, ศุภชัย วาสนานนท์, และดลฤดี วาสนานนท์. (2564) ปัจจัยความ
คาดหวังส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. *วารสาร
การบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 7(8), 281-292.
- พีระ แก้วสะอาด. (2564) *อิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บมจ.
ธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่*. [สารนิพนธ์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กระทรวงแรงงาน. (2562). *คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Working life)*.
<https://www.tosh.or.th/index.php/blog/item/475-quality-of-working-life> คุณภาพชีวิตในการทำงาน
(Quality of Working life).
- สุพรรณิ พิภูลทอง. (2559). *ความคาดหวังต่อบรรยากาศองค์การของบุคลากรสำนักงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีชั้นสูง
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. [สารนิพนธ์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์] มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พลิชฐ์ ศรีสุจริต. (2558). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา
สำนักป้องกันปราบปรามและควบคุมไฟฟ้า (กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช)*. [การค้นคว้าอิสระ
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์] มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- พสุ เดชะรินทร์ (2554,22 มีนาคม). *บรรยากาศในองค์กร*. จุฬาลักษณ์ (Chulapedia) เสาหลักของแผ่นดิน.
<http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php?title=%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A8%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%A3> บรรยากาศในองค์กร.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). มนตรี.

- Brown, Warren B., and Moberg, Denis J. (1980). *Organizational Theory and Management : A Macro Approach*. John Wiley & Sons.
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard Business School, Boston.
- Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What is it?. *Sloan Management Review*, 4(7), 20-23.
- Cochran, W.G. (1963). *Sampling Techniques*. Wiley, New York.
- Hay Group Research. (2005). *Climate Improvement Accreditation*.
<http://www.hayresourcesdirect.Haygroup.com>.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. McGraw - Hill.
- Stringer, R. A. (2002). *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*. Prentice - Hall.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.