



**การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม**

**โดย
นายสุคนธ์ มณีรัตน์**

**วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2554
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**

การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม

โดย
นายสุคนธ์ มณีรัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2554
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT
TYPE OF DEMONSTRATION SCHOOL PERSONNEL IN NAKHON PATHOM
PROVINCE**

**By
Sukhon Maneerat**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
MASTER OF EDUCATION
Department of Educational Administration
Graduate School
SILPAKORN UNIVERSITY
2011**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ” เสนอโดย นายสุคนธ์ มณีรัตน์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

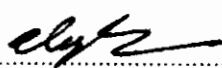
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 31 เดือน พ.ค. พ.ศ. 55

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

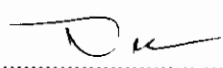
1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
2. อาจารย์ ดร.มัทนา วังธนอมศักดิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

 ประธานกรรมการ

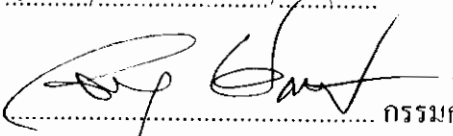
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

28 / พ.ค. / 55

 กรรมการ

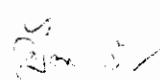
(อาจารย์ ดร.วรรณิ อังสิทธิพูนพร)

28 / พ.ค. / 55

 กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

28 / พ.ค. / 55

 กรรมการ

(อาจารย์ ดร.มัทนา วังธนอมศักดิ์)

28 / พ.ค. / 55

52252315 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ / ความผูกพันต่อองค์กร

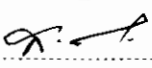
ศุคนธ์ มณีรัตน์ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ว่าที่ พ.ต.ดร.นพดล เชนอักษร , อ. ดร. มัทนา วังธนอมศักดิ์ 122 หน้า.

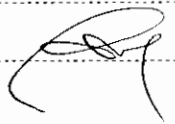
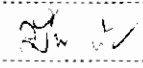
การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม 2)รูปแบบ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมและ 3)ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรสายผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 79 คน จากโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของเบอร์นาดีน (Bernadine) และความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของคอลควิท ลี ปายน์ และเวสสัน (Colquitt, Lepine and Wesson) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยคือ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การจัดรูปแบบองค์การ การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลและสิทธิประโยชน์
2. รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ความผูกพันทางความรู้สึก ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน ความผูกพันแบบต่อเนื่อง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2554

ลายมือชื่อนักศึกษา 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1.  2. 

52252315 : MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT/ORGANIZATIONAL COMMITMENT TYPE

SUKHON MANEERAT : THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TYPE OF DEMONSTRATION SCHOOL PERSONNEL IN NAKHONPATHOMPROVINCE.THESISADVISORS : ASST.PROF.MAJ.NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D., AND MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D. 122 pp.

This research aimed to investigate 1) the human resource management in the demonstration schools in Nakhon Pathom province, 2) the organizational commitment type of the demonstration school personnel in Nakhon Pathom province, and 3) the relationship between human resource management and organizational commitment type of demonstration school personnel in Nakhon Pathom province. This study was a descriptive research. The respondents were administrators, teachers and supporting staff in demonstration schools in Nakhon Pathom province, 79 respondents in total. The research instrument was a questionnaire concerning human resource management according to the concept of Bernadine and organizational commitment type according to the concept of Colquitt, Lepine and Wesson. Statistics used in this research were frequency, percent, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's Correlation Coefficient.

The research findings were as follows:

- 1 The human resource management in the demonstration schools in Nakhon Pathom province, overall and each aspect, was found at the high level, ranking from the highest mean to the lowest mean as follow : recruiting, organizing, training and development, performance appraising, and rewards and benefits, respectively.
2. The organizational commitment type of the demonstration school personnel in Nakhon Pathom province, overall and each aspect, was found at the high level, ranking from the highest mean to the lowest mean as follow : affective commitment, normative commitment, and continuance commitment respectively.
3. The relationship between the human resource management and the organizational commitment type of the demonstration school personnel in Nakhon Pathom province was found at .01 level of statistical significance.

Department of Educational Administration, Graduate School, Silpakom University, Academic Year 2011

Student's Signature Sukhon Maneerat

Thesis Advisors' Signature 1. [Signature]

2. Mattana Wangthanomsak

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พ.ต. ดร.นพพล เชนอักษร ประธานคณบดีวิทยาลัยนิพนธ์ อาจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมสัคดี กรรมการคณบดีวิทยาลัยนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร. วรณิ อึ้งสิทธิพูนพร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือเป็นอย่างดีมาตลอด ผู้วิจัยขอกราบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้กรุณาตรวจสอบแก้ไขแบบสอบถาม ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด และประสบการณ์ต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ให้แก่ผู้วิจัยสามารถทำวิจัยไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและบุคลากร โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขนทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองเครื่องมือและขอขอบพระคุณผู้บริหารและบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี คุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบแด่คุณพ่อ คุณแม่ ครู อาจารย์ที่ได้อบรมสั่งสอนมา คณาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทุกท่าน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	3
ปัญหาของการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	9
ขอบเขตของการวิจัย	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	13
การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	13
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	13
ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	15
กระบวนการจัดการการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	16
การจัดรูปแบบองค์การ	19
การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน	23
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	27
การฝึกอบรมและการพัฒนา	31
รางวัลและสิทธิประโยชน์	39
ความผูกพันต่อองค์การ.....	43
แนวคิดต่อการผูกพันต่อองค์การ	43
รูปแบบความผูกพันต่อองค์การ	45
ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ	46

	หน้า
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร.....	48
ผลของความผูกพันต่อองค์กร	49
ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนสาธิตในประเทศไทย.....	52
บทบาทและหน้าที่ของ โรงเรียนสาธิต	53
บทบาทและภาระหน้าที่ของอาจารย์โรงเรียนสาธิต.....	54
โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน	56
โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร	56
โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	57
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
งานวิจัยภายในประเทศ	58
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	64
สรุป.....	66
3 วิธีดำเนินการวิจัย	67
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	67
ระเบียบวิธีวิจัย.....	68
แผนแบบการวิจัย.....	68
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	69
ผู้ให้ข้อมูล.....	69
ตัวแปรที่ศึกษา.....	69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	71
การสร้างเครื่องมือ	72
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
การวิเคราะห์ข้อมูล	73
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	73
สรุป	74
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	75
ตอนที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม	78
ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม	84

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม	88
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	90
สรุปผลการวิจัย.....	90
อภิปรายผล	91
ข้อเสนอแนะ	95
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	96
บรรณานุกรม	97
ภาคผนวก.....	103
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย	105
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....	106
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย.....	107
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่น	109
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล	111
รายชื่อโรงเรียนสาธิตที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	113
ภาคผนวก จ เครื่องมือในการวิจัย.....	114
ประวัติผู้วิจัย.....	122

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถิติการลาออกจากงานของบุคลากร โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตร ศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ระหว่างปี พ.ศ. 2549 – 2554.....	6
2	จำนวนประชากร ตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล.....	69
3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	76
4	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม.....	78
5	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นรายข้อการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมด้านการจัดรูปแบบ องค์การ.....	74
6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นรายข้อการบริหร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมด้านการจัดบุคคลเข้า ทำงาน.....	80
7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นรายข้อการบริหร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ด้านการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน.....	81
8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นรายข้อการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมด้านการฝึกอบรมและ พัฒนา.....	82
9	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นรายข้อการบริหร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมด้านการรางวัลและสิทธิ ประโยชน์.....	83
10	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของความผูกพัน รายข้อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมโดย ภาพรวม.....	84
11	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของความผูกพัน รายข้อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมด้านความ ผูกพันทางความรู้สึก.....	85

ตารางที่		หน้า
12	คำขวัญนิเมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของความผูกพัน รายข้อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมด้าน ความผูกพันแบบต่อเนื่อง.....	86
13	คำขวัญนิเมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของความผูกพัน รายข้อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมด้านความ ผูกพันที่เป็นปัสถาน.....	87
14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อ ต่อองค์การของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม.....	88

บทที่ 1

บทนำ

บุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะ การที่องค์กรหนึ่งๆ จะบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จนั้นจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะ (competency) ที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ บุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนอกจากนั้นแล้วยังต้องมีความร่วมมือร่วมใจ และทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากจะเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ ของการดำเนินงาน อัน ได้แก่ เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร การตลาด และการจัดการแล้ว ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยสำคัญที่สำคัญที่สุดของการแข่งขันทางธุรกิจ กล่าวคือ หากองค์กรต่างๆ มีทรัพยากรด้านอื่นๆ เหมือนกัน แต่มี ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารแตกต่างกันแล้ว ผลการดำเนินงานย่อมแตกต่างกัน การที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารขององค์กรต่างๆ มีคุณภาพที่แตกต่างกันนี้ ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการมีระบบการจัดการ บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน¹ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อทุกองค์การ และมีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ความรู้ที่ศึกษาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวได้ ทุก องค์การต้องให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคล การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic human resource management) พนักงานเป็นส่วนสำคัญในการบรรลุความสำเร็จในการสร้างโอกาสในการแข่งขัน โดยการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งหมายถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับเป้าหมายกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุงสมรรถนะของธุรกิจและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้เกิด นวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ รูปแบบของการวางแผนการขยายตัว และกิจกรรมด้านทรัพยากร มนุษย์ เป็นการตั้งใจที่จะทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น เมื่อบุคลากรใน องค์กรมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารอื่นๆ ตามมา

สภาวะการแข่งขันในโลกปัจจุบันทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องหันกลับมาทบทวนและให้ ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic HRD) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (human capital building)

¹ ชูชัย สมितिไกร, การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 7.

ใส่ใจเรื่องสมรรถนะ (competency) ของบุคลากรในหน่วยงานและการจัดการความรู้ (knowledge management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะกับงาน และกลยุทธ์ขององค์การแบบที่เป็นอยู่อย่างเดิม ๆ

ดังคำกล่าวของแคปแลนด์ และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton) ที่ว่า “โอกาสที่แท้จริงสำหรับการปฏิวัติองค์การใดๆ ขึ้นอยู่กับการศึกษาและประเมินว่าบุคลากรระบบและวัฒนธรรมขององค์การได้รับการเตรียมความพร้อมดีเพียงใด เพื่อใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท’ ดังนั้นในเรื่องของ การเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากร ระบบและวัฒนธรรมขององค์การ จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์การ แต่ในปัจจุบันเราพบว่าองค์การไม่ได้เอื้ออำนวยให้นำทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นมาใช้ในฐานะที่เป็น “ทุนมนุษย์” (human capital) อย่างเต็มที่²

ดังที่ สมยศ นาวิการ ได้กล่าวไว้ว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากคนคือผู้ที่นำเอาทรัพยากรอื่นๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหารจึงต้องสร้างและจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สามารถทำให้บุคคลมีส่วนร่วมมีความเต็มใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เกิดความผูกพันต่อองค์การ การที่จะทำให้บุคคลเกิดความเต็มใจทุ่มเทแรงกายแรงใจ มีความผูกพันต่อองค์การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การที่บุคลากรพร้อมและเต็มใจที่จะอุทิศตนและทุ่มเทให้องค์การได้นั้น ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองจากองค์การในด้านต่างๆ กัน องค์การจึงต้องสร้างสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกแต่ละบุคคลให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นและเมื่อความต้องการของแต่ละคนได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ⁴

กล่าวโดยสรุปทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้องค์การหลายๆ องค์การประสบปัญหาในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากขาดแรงจูงใจเพื่อให้การทำงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่การจูงใจคนในองค์กรไม่ใช่เรื่องง่าย บางคนก็ทำงานอย่างขยันขันแข็ง บางคนก็ทำงานอย่างเฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้น สาเหตุที่อยู่เบื้องหลังการทำงานของคนเหล่านั้น นักจิตวิทยาได้สรุปว่า เป็นผลมาจาก

² Kaplan, Robert S. and David P. Norton, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, (กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2547), 1.

³ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2547), 1.

⁴ สมยศ นาวิการ, ทฤษฎีองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2544), 10-11.

แรงจูงใจ (Motive) นั่นเอง แรงจูงใจเป็นพลังผลักดันให้คนเราประกอบกิจกรรมหรือกระทำการต่าง ๆ ซึ่งพลังดังกล่าวจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเรื่องราวหรือสถานการณ์และตัวบุคคลในขณะนั้น ทั้งนี้เพราะขณะที่คนเรา

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สืบเนื่องจากสถานการณ์ของโลกในปัจจุบันที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการติดต่อสื่อสารทำให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศต่าง ๆ ที่ต้องการอยู่รอดและเจริญเติบโตต่างหันมาสนใจในเรื่องความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งเมื่อพิจารณาในเชิงระบบแล้ว ผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Organization Performance) เป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของคนในองค์การ คนที่อยู่ในองค์การจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งขององค์การทุกประเภท ดังที่ ฌ็องฌ็องท์ เฆรนันท์ กล่าวไว้ว่า โดยปกติแล้วการศึกษาด้านการบริหารธุรกิจจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดการ หรือที่เรียกว่า “4 Ms” ได้แก่ บุคคล (Man) เงินทุน (Money) วัสดุคิป (Material) และวิธีการ (Method) โดยที่ทรัพยากรเหล่านี้จะมีอยู่ในแต่ละองค์การในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารที่มีศักยภาพจะต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การในอัตราส่วนที่เหมาะสมได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในทรัพยากรทั้งสี่ คือ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)”⁵

ธงชัย สมบูรณ์ กล่าวถึง ความสำคัญในคุณค่าของมนุษย์ว่า “ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุอื่นได้ แต่ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ ดังนั้นองค์กรบางแห่งจึงยกเป็นคำขวัญว่า “มนุษย์เป็นทรัพยากรอันมีคุณค่าสูงสุดขององค์กร” และบางองค์กรใช้ถ้อยคำว่า “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน”⁶

ชาญชัย อภิสมจารย์ ได้กล่าวว่า ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจทั้งจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเป็นที่ทราบกันดีว่าองค์กรจะอยู่ได้ถ้าผู้นำมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรที่ตระหนักถึงสิ่งดังกล่าวจึงถือว่า

⁵ ฌ็องฌ็องท์ เฆรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2545), 14.

⁶ ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร (กรุงเทพฯ : ปราชญ์สยาม, 2549), 10.

พนักงานคือทรัพยากรชนิดหนึ่งไม่ใช่ลูกจ้างในทัศนะต่อองค์การหลายแห่งจึงได้ทุ่มเทงบประมาณเพื่อพัฒนาและฝึกอบรมให้เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะอันจะส่งผลการทำงานของเขามีสู่ต่อองค์การ⁷

สำหรับ วิลาวรรณ รพีพิศล ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความซับซ้อนและต้องเปลี่ยนแปลง ให้ทันต่อเหตุการณ์ด้วยเหตุที่ว่าธรรมชาติของมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีการเคลื่อนไหวและรับรู้ในเรื่องต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ประกอบกับความต้องการของมนุษย์เป็นสิ่งที่หาขอบเขตอันเป็นข้อยุติได้ยากที่สุด จึงทำให้เกิดปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดในองค์การ⁸

ส่วน การสร้างความผูกพันต่อองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะเป็นผู้ที่ยินดีที่จะอุทิศแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อยหรือไม่มีเลย ซึ่งการที่จะเกิดความผูกพันต่อองค์การได้ ก็ต่อเมื่อจุดมุ่งหมายของสมาชิกได้รับการตอบสนองจากองค์การ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์การที่จะพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และเสริมด้วยแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้สมาชิกในองค์การคงอยู่กับองค์การอย่างมีคุณค่า และมีความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดจะได้เกิดแก่องค์การและตัวบุคลากรเอง

การที่ประเทศไทยได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน โดยมีหัวใจของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (มาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542) แต่กลไกที่จะขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามความมุ่งหมายนั้นต้องอาศัยการระดมทรัพยากร การสนับสนุน และความร่วมมือจากทุกส่วนในชุมชน และสังคมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนของโรงเรียนสาธิตซึ่งมีภารกิจหลักเสมือนเป็นห้องปฏิบัติการทดลองในคณะครุศาสตร์หรือคณะศึกษาศาสตร์และมีการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา อาจารย์ในโรงเรียนสาธิตจึงไม่เทียบเท่าอาจารย์ของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ทำให้ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ลดน้อยลง ซึ่งเป็นเหตุให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์การ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาแนวทางในการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตระหนักในหน้าที่ของตน ตั้งใจทำงานด้วยความรับผิดชอบและเต็มใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มีความผูกพันทั้งความผูกพันต่องานและต่อองค์การ

⁷ ชาญชัย อภิสมมาตรย์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ม.ป.ป., ม.ป.ท., 2547), คำนำ.

⁸ วิลาวรรณ รพีพิศล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ม.ป.ป., ม.ป.ท., 2547), 334.

โรงเรียนสาธิตเป็นสถานศึกษาแห่งหนึ่งที่ประสบปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากบุคลากรส่วนมากขาดความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากระเบียบการบริหารสถานศึกษาที่แตกต่างจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วไป โดยที่โรงเรียนสาธิตมีภารกิจหลักทำหน้าที่เสมือนเป็นห้องปฏิบัติการทดลองในคณะศึกษาศาสตร์หรือคณะครุศาสตร์ อาจารย์โรงเรียนสาธิตต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลักของอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ 4 ด้านคือ

1. ด้านการสอน ได้แก่ การให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่นิสิตในวิชาที่ได้รับมอบหมาย และการให้คำปรึกษาแก่นิสิตที่มาฝึกสอน
2. ด้านการวิจัย การเขียนบทความและตำรา ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าหาข้อสรุปและแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น อันเกี่ยวกับการเรียนการสอน
3. ด้านบริการสังคม ได้แก่ การให้ความร่วมมือเป็นวิทยากรอบรมตามโรงเรียนต่างๆ เผยแพร่ความรู้ให้กับชุมชน
4. ด้านทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ การส่งเสริมและให้ความร่วมมือ ในการจัดกิจกรรม เนื่องในวันสำคัญต่างๆ ตามขนบธรรมเนียมประเพณีไทย

อาจารย์ของโรงเรียนสาธิตเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 ซึ่งมีตำแหน่งในการบรรจุและแต่งตั้งดังนี้

“มาตรา 18 ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มีดังนี้

(ก) ตำแหน่งวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่สอนและวิจัยหรือทำหน้าที่วิจัยโดยเฉพาะ ได้แก่ ตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

- (1) ศาสตราจารย์
- (2) รองศาสตราจารย์
- (3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์
- (4) อาจารย์ หรือตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด”

แต่ สำหรับหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ได้กำหนดให้อาจารย์ต้องมีการงานสอนประจำวิชาใดวิชาหนึ่งที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าว ทำให้โอกาสที่อาจารย์ผู้สอนในโรงเรียนสาธิตซึ่งมีการงานสอนส่วนใหญ่อยู่ที่การศึกษาในระดับพื้นฐานการศึกษาดังเช่นอาจารย์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรในปัจจุบันมีอาจารย์จำนวน 43 คน แต่ไม่มีใครได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์เลย

ปัญหาของการวิจัย

จากระบบโครงสร้างของโรงเรียนสาธิตที่เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์นิสิตและจัดการศึกษาในระดับพื้นฐาน มีฐานะเป็นหน่วยในสังกัดคณะกรรมการอุดมศึกษา ทำให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยใช้บริบทของความเป็นสถาบันในสังกัดอุดมศึกษา ซึ่งหากผู้บริหารขององค์การไม่เอื้อหรือสนับสนุน โอกาสที่บุคลากรของโรงเรียนสาธิตจะมีความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการจะเป็นไปอย่างยากลำบากอาจจะทำให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ในด้านอัตราค่าจ้าง หากบุคลากรของโรงเรียนมีการลาออกบ่อยเนื่องจาก ความไม่มั่นคงของตำแหน่งก็จะทำให้ขาดการจัดการด้านการเรียนการสอนที่ไม่ต่อเนื่อง ส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษา ทั้งนี้จากข้อมูลการลาออกของบุคลากร โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ซึ่งมีการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวจำนวนมาก ดังรายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 1 สถิติการลาออกจากงานของบุคลากร โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ระหว่างปี พ.ศ. 2549-2554

ปี	ประเภทบุคลากร	บุคลากรทั้งหมด (คน)	บุคลากรที่ลาออก (คน)	ร้อยละบุคลากรที่ลาออก ต่อบุคลากรทั้งหมด
2549	-ข้าราชการ	51	0	
	-พนักงานเงินงบประมาณ	8	0	
	-ลูกจ้างชั่วคราว	58	12	
	รวม	117	12	
2550	-ข้าราชการ	50	1	
	-พนักงานเงินงบประมาณแผ่นดิน	12	1	
	-ลูกจ้างชั่วคราว	57	7	
	รวม	119	9	

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปี	ประเภทบุคลากร	บุคลากร ทั้งหมด (คน)	บุคลากรที่ ลาออก (คน)	ร้อยละบุคลากรที่ลาออก ต่อบุคลากรทั้งหมด
2551	-ข้าราชการ 48 คน -พนักงานเงินงบประมาณแผ่นดิน -พนักงานเงินรายได้ -ลูกจ้างชั่วคราว	48 13 4 54	1 0 0 3	
รวม		119	4	3.36
2552	-ข้าราชการ -พนักงานเงินงบประมาณ -พนักงานเงินรายได้ -ลูกจ้างชั่วคราว	48 20 15 41	0 0 0 4	
รวม		124	4	3.23
2553	-ข้าราชการ -พนักงานเงินงบประมาณ -พนักงานเงินรายได้ -ลูกจ้างชั่วคราว	47 21 18 36	1 0 0 4	
รวม		122	5	4.10
2554	ข้าราชการ -พนักงานเงินงบประมาณ -พนักงานเงินรายได้ -ลูกจ้างชั่วคราว	47 21 25 28	0 0 0 1	
รวม		121	1	0.83

ที่มา : โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน, “รายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2554”, 30 มิถุนายน 2554.

จากข้อมูลจะพบว่า บุคลากร โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา มีอัตราการลาออกตั้งแต่ปี 2549 ถึงปี 2554 อยู่ระหว่างร้อยละ 0.83 ถึง 10.25 โดยปีที่มีบุคลากรลาออกมาที่สุดคือปี 2549 โดยแต่ละปีมีแนวโน้มการลาออกลดลง ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาแนวทางการลดอัตราการลาออกของบุคลากรให้ลดลงเรื่อยๆ โดยเน้นที่จะศึกษาการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรเพื่อลดอัตราการลาออกของบุคลากร ทั้งนี้ เนื่องจากการศึกษาถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนการจัดรูปแบบองค์การ การสรรหา การบรรจุ การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้ผลตอบแทนซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร

โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ปัจจุบันมีจำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งแต่ละแห่งก็จะมีปัญหา อุปสรรคของการทำงานที่คล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะในเรื่องการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการหรือพนักงาน และความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ

ด้วยเหตุที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ได้ตระหนักถึงความสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม เพื่อที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย และสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิต ในจังหวัดนครปฐม
2. เพื่อทราบรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งข้อคำถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ไว้ ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับใด
2. รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับใด
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงขอกำหนดสมมติฐานการวิจัย ไว้ดังนี้

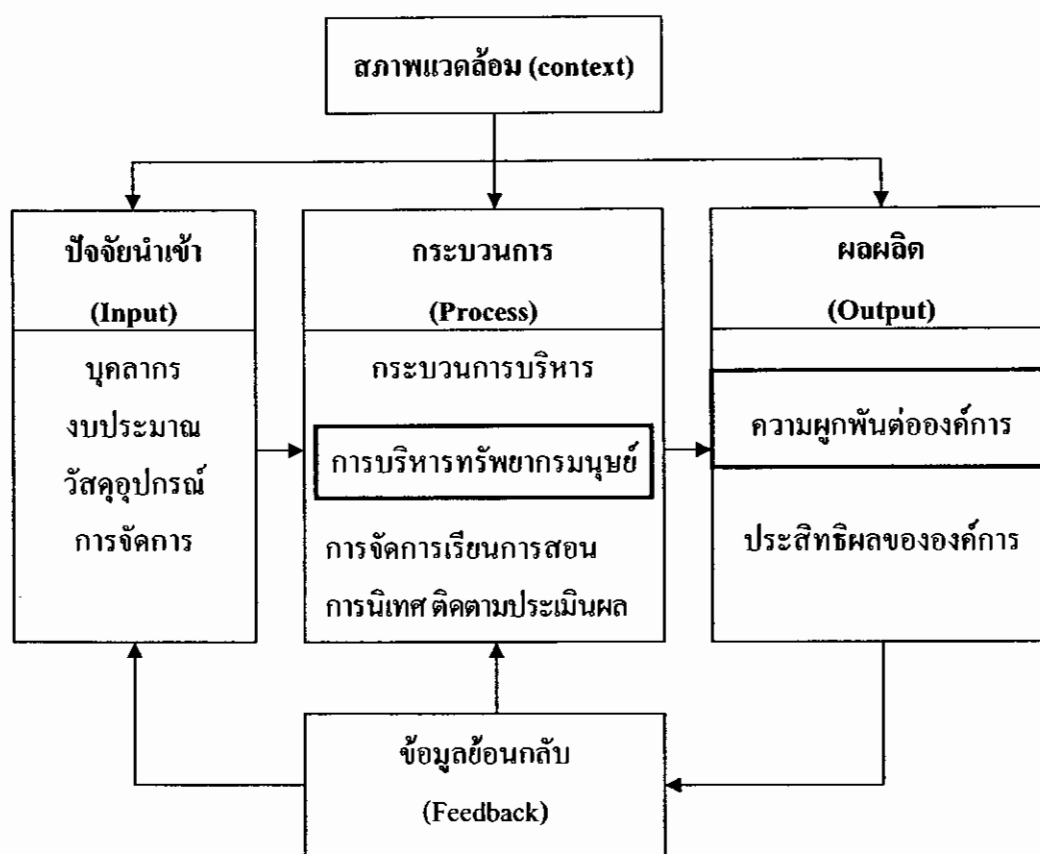
1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับปานกลาง
2. รูปแบบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับปานกลาง
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดของ เคทซ์ และคานส์ (Katz and Kahn) ซึ่งแนวความคิดมีว่า องค์การเป็นระบบเปิดที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและภาวะแวดล้อมนั้นจะต้องมีตัวป้อน (input) เช่น มีข้อมูล ข่าวสาร วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ เข้าไปในโครงสร้างเหล่านั้นอย่างสลับเนื่อง และจะต้องมีกระบวนการ (process) ที่จะแบ่งสภาพสิ่งที่ป้อนเข้าไป ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งในระบบให้กลายเป็นผลผลิต (output) ออกมาป้อนให้กับสภาพแวดล้อมต่อไป ซึ่งนอกจากนี้จะต้องมีข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ของระบบเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของระบบให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนแนวคิดของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เบร์นาดีน (Bernadine) มี 5 ประการได้แก่ (1) การจัดรูปแบบขององค์การ (2) การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (4) การฝึกอบรมและการพัฒนา (5) รางวัลและสิทธิประโยชน์¹⁰ ผู้วิจัยได้สรุปขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย ดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 1

⁹ Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1990), 27-28.

¹⁰ H. John Bernadine , Human Resource Management An Experiential Approach , 5th ed. (Singapore :McGrawHill, Inc., 2009), 9-11.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York: John and Son, 1978), 10-20.

: H. John Bernadine , Human Resource Management An Experiential Approach, 5th ed. (Singapore :McGrawHill, 2009),9-11 6.

: Jason A.Colquitt, Jeffery A.Lepine and Michael J. Wesson, Organizational Behaviors Improving Performance and Commitment in the workplace (New York:The McGraw Hill Companies, Inc.,2009),68-76.

:จันทราณี สงวนนาม,ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: บัณฑิตพอยท์, 2545),139-141.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยนี้ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ เบอ์นาดีน (Bernadine) ซึ่งได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ประการ คือ 1) การจัดรูปแบบขององค์การ(organizational design) 2) การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน(staffing) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน(performance management and appraisal) 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา(employee training and organizational development) 5)รางวัลและสิทธิประโยชน์(reward systems,benefits,and compliance) และแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ใช้แนวคิดของคอลควิท ลีพินและเวสสัน (Colquitt,Lepine and Wesson) ที่กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) ความผูกพันทางความรู้สึก(affective commitment) 2) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง(continuance commitment) 3) ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน (normative commitment) มาเป็นขอบเขตทางทฤษฎีของการวิจัย ดังสรุปไว้ในแผนภูมิที่ 2

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (X_{tot}) (Human Resource Management)	ความผูกพันต่อองค์การ (Y_{tot}) (Organization Commitment)
1. การจัดรูปแบบขององค์การ (X_1) 2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (X_2) 3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (X_3) 4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (X_4) 5. รางวัลและสิทธิประโยชน์ (X_5)	1. ความผูกพันทางความรู้สึก (Y_1) 2. ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (Y_2) 3. ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน (Y_3)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตการวิจัย

ที่มา : H. John Bernadine, Human Resource Management An Experiential Approach, 5th ed. (Singapore :McGraw-Hill, 2009),9-11.

: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson, Organizational Behaviors Improving Performance and Commitment in the workplace (New York : The McGraw Hill Companies, Inc., 2009), 68-76.

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจในความหมายของคำศัพท์ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามศัพท์เฉพาะที่เป็นคำหลักๆ ไว้ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดอันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การกระบวนการต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจัดรูปแบบขององค์การ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การปฏิบัติงานและการประเมินผล การฝึกอบรมและการพัฒนา รางวัลและสิทธิประโยชน์

รูปแบบความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่สมาชิกมีความต้องการที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลที่ทำให้สมาชิกไม่ประสงค์จะไปอยู่ในองค์การอื่น เป็นความสมัครใจของสมาชิกเองและรู้สึกผูกพันกับองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ความผูกพันต่อองค์การมี 3 รูปแบบคือ ความผูกพันทางความรู้สึก ความผูกพันแบบต่อเนื่องและความผูกพันที่เป็นปทัสถาน

โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม หมายถึง สถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม” นั้น ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เฟรนช์(French) ได้อธิบายความหมายโดยใช้แนวคิดเชิงระบบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การวางแผน การพัฒนา และการควบคุมกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเชิงระบบ มีผลต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร กระบวนการต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การออกแบบ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การพัฒนาและการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล การธำรงรักษาและการคุ้มครองบุคลากร ตลอดจนรวมถึงการพัฒนาปรับปรุงองค์กร¹

มอนดี้ (Mondy) และ โน (Noe) ได้ให้คำนิยามว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล²

¹ Wendell L. French, Organization Development (New Jersey : Prentice 1999), 13.

² Wayne R. Mondy and Robert M. Noe, Human Resource Management, 8th ed. (New Jersey : Prentice-Hall, 2002), 28.

เบอร์นาดีน (Bernadine) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดรูปแบบขององค์การ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การปฏิบัติงานและการประเมิน การฝึกอบรมและการพัฒนา รางวัลและสิทธิประโยชน์³

สุนันทา เลहनันท์ ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จคือเป้าหมายขององค์การ กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การ ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ใกล้เคียงกับ พะยอม วงศ์สารศรี โดยหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาการบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากรขององค์กรร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากร โดยคำนึงถึง การวิเคราะห์งาน การวางแผน เกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ เพื่อให้้องค์การมีทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีกระบวนการที่

³ H. John Bernadin, *Human Resource Management An Experiential Approach*, 5th ed. (Singapore : McGraw-Hill, 2010)

⁴ สุนันทา เลहनันท์, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์ 2546), 5.

⁵ พะยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2542), 5.

⁶ วิชัย โสสุวรรณจินดา, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โพธิ์โพธิ์, 2546), 2.

เกี่ยวกับการวางแผน การจัดรูปแบบขององค์การ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การธำรงรักษา การบริหาร ผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน รางวัลและสิทธิประโยชน์ สุขภาพ และความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ รวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกใน องค์การ ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อองค์การเพราะหาก ผู้บริหารเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์การก็จะ เป็นการป้องกันเพื่อจะหลีกเลี่ยงสิ่งดังต่อไปนี้มิให้เกิดขึ้น ได้แก่

1. การจ้างคนผิดเข้ามาทำงาน
2. การลาออกของพนักงาน
3. พนักงานไม่ทำงานเต็มตามศักยภาพ
4. ใช้เวลาในการชักถามนานเกินไป
5. การมีคดีความกับพนักงาน อันเนื่องมาจากการปฏิบัติของผู้บริหาร
6. การมีปัญหาในเรื่องพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน
7. การให้พนักงานคิดว่าได้รับเงินเดือนที่ไม่เป็นธรรม และไม่เท่าเทียมกับองค์การอื่น ๆ
8. ขาดการฝึกอบรมที่ทำให้ประสิทธิภาพของหน่วยงานด้อยลง
9. ต้องยอมรับในการฝึกฝนพนักงานโดยไม่เป็นธรรม

พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิดความสำคัญดังนี้

- 1) ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโตเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น สื่อกกลางในการ ประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงาน องค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น
- 2) ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อ องค์การที่ตนปฏิบัติงาน
- 3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหาร

⁷ ศิริพงษ์ เสภาภณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์, 2553), 11-12.

ทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การ และผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจดีต่อกัน⁸

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ความสามารถในการ เอื้ออำนวยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในความเจริญเติบโตขององค์การ โดยพัฒนาศักยภาพของบุคคล ให้มีขวัญและกำลังใจ พนักงานย่อมเกิดแรงบันดาลใจในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความรักองค์การ เกิดความสามัคคี ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการสร้างความ มั่นคงแก่สังคม และประเทศชาติโดยรวม

กระบวนการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เดสเลอร์ (Dessler) ได้กล่าวถึง หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้อง ดำเนินการ 5 ประการ คือ⁹

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน (Establish Goal and Standard) : การพัฒนากฎกติกาและการดำเนินการ (Developing Rules and Procedures) : การพัฒนา แผนงานและการคาดการณ์ (Developing Plan and Forecasting) โดยการพยากรณ์หรือการจัดทำ โครงการเพื่อให้เกิดผลในอนาคต
2. การจัดงาน (Organizing) คือ การกำหนดรายละเอียดของงาน การสร้างแผนก กำหนดอำนาจหน้าที่ ช่องทางในการบังคับบัญชาและการสื่อสาร การประสานงานระหว่างกลุ่มย่อย
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ การคัดเลือกบุคคลที่ควรที่จะว่าจ้าง การสรรหาถูกจ้างโดยการคัดเลือก การกำหนดมาตรฐาน คุณสมบัติของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน แก่พนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน
4. การใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การชักจูงและนำให้คนทำงาน การให้ขวัญ กำลังใจ การให้แรงจูงใจ
5. การควบคุม (Controlling) คือ การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน มาตรฐาน ด้านคุณภาพ หรือระดับของการกระทำ การตรวจสอบผลของงานเปรียบเทียบกับมาตรฐาน การ แก้ไขงานตามที่จำเป็น

⁸ พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2540), 8.

⁹ Gary, Dessler, Human Resource Management, 6th ed. (Singapore: Prentice Hall International, Inc., 1994), 2.

เบอร์นาดีน (Bernadine) ได้กล่าวถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ประการ คือ¹⁰

1. การจัดรูปแบบองค์การ (Organizational Design) คือการจัดระเบียบงานภายในองค์การ โดยมีพื้นฐานที่ทุกคนมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีและงานที่จะต้องปฏิบัติ ภายใต้บริบทของภารกิจเป้าหมายขององค์การ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การจัดโครงสร้างองค์การ การออกแบบ การสร้างทีม การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน รวมทั้งการลดขนาดขององค์การ โดยพิจารณาว่าภารกิจใดที่องค์การเห็นว่าไม่สำคัญก็ไม่ควรทำ มีการจ้างงานบุคคลภายนอกองค์การในภารกิจที่ไม่สำคัญมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ

2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) คือ การจัดหาบุคคลที่มีความเหมาะสม และมีจำนวนตามความต้องการขององค์การ เพื่อบรรจุบุคคลเข้าทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามโครงสร้างขององค์การ กิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การสรรหาบุคคล การให้ความสำคัญเป็นธรรมในคุณสมบัติของผู้สมัครงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย การช่วยจัดหางานให้แก่พนักงานที่พ้นสภาพการจ้าง การเลือกสรรบุคลากร

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management and Appraisal) คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล แผนก หรือระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานขององค์การ การบริหารการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวัดที่ผลผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า การประเมินผลแบบ 360 องศา

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Employee Training and Organizational Development) คือ การบริหารเพื่อการพัฒนาอาชีพ การช่วยเหลือและการให้คำแนะนำแก่พนักงาน การสำรวจทัศนคติของพนักงาน การฝึกอบรม ตลอดจนการฝึกอบรมที่มุ่งที่จะลดอคติจากการที่บุคคลมีความแตกต่างกัน

5. รางวัลและสิทธิประโยชน์ (Reward Systems, Benefits, and Compliance) คือ รูปแบบและวิธีการในการให้รางวัลและสวัสดิการ ที่องค์การสามารถให้แก่พนักงานได้ ค่าตอบแทนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม การได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม การรักษาพยาบาล การมีวันลาเมื่อตนเองและเพื่อครอบครัว การลาพักผ่อน เงินบำนาญ ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง กฎหมายแรงงาน และการปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อรักษา ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

¹⁰ H. John Bernadine, Human Resource Management An Experiential Approach, 5th ed. (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2009), 9-10.

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ ได้กล่าวถึง กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ดังนี้¹¹
งานทรัพยากรมนุษย์ แยกออกได้ 2 ระดับ คือ

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานทั้งองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับ 1) การกำหนดนโยบาย 2) การให้คำแนะนำแก่หน่วยงานต่างๆ ในองค์การ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การประเมินผล ผลตอบแทน สวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์ 3) ให้บริการเมื่อองค์การเกิดปัญหาหรือความต้องการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร 4) ควบคุมคือให้องค์การมีบุคลากรที่เหมาะสม

2. หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์การ ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การจ้างงาน 3) การจัดการด้านตำแหน่ง 4) การฝึกอบรมและพัฒนา 5) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 6) การธำรงรักษา เพื่อให้พนักงานเต็มใจที่จะอยู่ปฏิบัติงาน เต็มความสามารถ มีขวัญและกำลังใจและผูกพันกับองค์การ 7) ระเบียบวินัย 8) แรงงานสัมพันธ์ 9) กิจกรรมอื่น เช่น การให้คำปรึกษา

เชาว์ โรจนแสง กล่าวถึง ขอบเขตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ครอบคลุมถึง¹²

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์งาน การสรรหา การเลือกสรร และการบรรจุ
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง
6. การให้ผลตอบแทน
7. การให้ประโยชน์ตอบแทนและบริการ
8. สุขภาพและความปลอดภัย
9. วินัยและการร้องทุกข์
10. แรงงานสัมพันธ์

¹¹ ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2545), 18-23.

¹² เชาว์ โรจนแสง, เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7 (นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552), 19.

สรุปกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของการจัดหาบุคคลเข้ามาในองค์กร จัดให้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนกระทั่งบุคคลพ้นหน้าที่ไปจากองค์กร สามารถจัดเรียงลำดับตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน

การจัดรูปแบบการบริหารองค์กร

การจัดรูปแบบการบริหารองค์กรหมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และองค์กรนั้นก็คือสิ่งที่ประกอบไปด้วยคนซึ่งมีความชำนาญในงานแต่ละอย่างแตกต่างกันออกไป แต่จะมีการประสานความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย¹³

ลัทธิกาล ศรีวระมย์ ได้ให้ความหมายการจัดรูปแบบขององค์กรว่า¹⁴ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งใช้สร้างโครงสร้างองค์กรขึ้นมา สิ่งสำคัญคือ ในช่วงที่องค์กรดำรงอยู่นั้นผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ทุกขณะเพื่อความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การจัดโครงสร้างองค์กรว่าเกี่ยวข้องกับ 4 ประเด็นดังนี้

1. หน่วยงาน (units) ในองค์กรควรมีรูปลักษณะอย่างไร?
2. ควรจะรวมหน่วยงาน (units) ไคเข้าไว้ด้วยกันและควรจะแยกหน่วยงานใดออกจากกันบ้าง?
3. หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรควรมีขนาด (size) และรูปร่าง (shape) อย่างไร?
4. จะมีเกณฑ์ในการวางตำแหน่งและกำหนดความสัมพันธ์ (placement and relationship)

ระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างไร ?

ฝ่ายบริหารต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการความสำเร็จตามเป้าหมายและพิจารณาว่าหน่วยงานย่อยต่างๆ เหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้องค์กรเดินไปสู่เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างไร ในการที่จะกำหนดถึงขนาด (Size) รูปร่าง (shape) การจัดวางตำแหน่ง (placement) และ

¹³ Gary Dessler , Human Resource Management, 7th ed. (New Jersey : Prentice-Hall Inc, 1997) 212.

¹⁴ ลัทธิกาล ศรีวระมย์, การจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7 (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544), 160.

ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ฝ่ายบริหารต้องวิเคราะห์เพื่อจะได้รับการตัดสินใจและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานนั้นมีผลกระทบอย่างไรต่อผลลัพธ์ที่ต้องการ

สัมฤทธิ์ บศสมศักดิ์ กล่าวถึงความสำคัญของการจัดรูปแบบขององค์การ สรุปได้ว่า¹⁵ โครงสร้างองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการตอบสนองต่อสถานการณ์ของแต่ละหน่วยงาน ประการสำคัญคือโครงสร้างองค์การจะมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ปัจจุบันการจัดองค์การของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะแตกต่างในแต่ละองค์การ หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสมควรต้องมีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้สอดคล้องและสมดุลกับโครงสร้างขององค์การ โดยปัจจุบันที่มีผลต่อโครงสร้างของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ของฝ่ายบริหาร เราสามารถกล่าวได้ว่า “ผู้บริหารเป็นหัวใจของทุกองค์การ” เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือล้มเหลวของบุคลากรภายในองค์การ

ปัจจุบันผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ (visionary executive) ในหลายองค์การได้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างค่อนเนื่องในระยะยาวจึงได้ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีการปฏิบัติหน้าที่ ส่งผลให้การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขยายตัวอย่างค่อนเนื่องและทวีความสำคัญขึ้นตามลำดับ

2. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ ขนาดและโครงสร้างขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การที่มีขนาดใหญ่ย่อมต้องมีกิจกรรมและใช้งบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์มาก จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานบริหารทรัพยากรที่มีขนาดใหญ่เพียงพอ ทั้งในด้านปริมาณบุคลากรและศักยภาพเพื่อรองรับและให้บริการที่ครอบคลุมต่อความต้องการต่างๆ ของงานบุคคลในองค์การ

การจัดโครงสร้างขององค์การยังมีผลต่อการจัดโครงสร้างและการดำเนินการของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง โครงสร้างองค์การอาจแบ่งตามหน้าที่ ตามการให้บริการกับลูกค้า หรือตามสถานที่ในภูมิภาคเป็นต้น การจัดโครงสร้างขององค์การที่แตกต่างกันย่อมมีผลต่อความซับซ้อนและลักษณะงานที่หลากหลายตามมา ซึ่งอาจต้องการรูปแบบของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

¹⁵ สัมฤทธิ์ บศสมศักดิ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม.ที.เพลส, 2549), 26-28.

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนและมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในองค์การหลายประการ เช่น ความเป็นกันเอง ความสามัคคี บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง จะมีความสัมพันธ์ในลักษณะหลายทิศทางต่อการดำเนินงาน และการจัดโครงสร้างของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. ปัจจัยภายนอก สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น รัฐบาล สหภาพแรงงาน สมาคมนายจ้าง องค์การพัฒนาเอกชน (Non-Governmental Organizations: NGOs) และกระแสความต้องการของสังคม ต่างมีส่วนในการกำหนดโครงสร้างและการเจริญเติบโตของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมจะเป็นปัจจัยกำหนดโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ในการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่สังคมมีความสนใจต่อการธำรงรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน องค์การไม่สามารถมองบุคคลว่าเป็นเพียงปัจจัยการผลิตเท่านั้น ส่งผลให้หลายองค์การต้องปรับปรุงหน้าที่ โครงสร้างและการดำเนินงานของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์ ได้กล่าวถึง การปรับโครงสร้างใหม่ขององค์การว่า¹⁶ การปรับโครงสร้างใหม่ขององค์การมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อจัดรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งที่เกิดขึ้นอาจพบได้หลายลักษณะ เช่น การควบรวมกิจการ (Merger) การลดขนาด (Downsizing) การถอนตัวหรือเลิกธุรกิจ (Divestiture) และการรื้อปรับระบบ (Reengineering) เป็นต้น ความพยายามในสิ่งเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำลง มีคุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น การบริหารมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ซึ่งช่วยให้้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้นขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างขององค์การย่อมส่งผลกระทบต่อพนักงานทุกระดับ ซึ่งรวมถึงหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ ที่กล่าวถึงการจัดรูปแบบองค์การแบบใหม่ว่า¹⁷ ในปัจจุบันยังมีรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การแบบใหม่เพิ่มมากขึ้นตามกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความต้องการของตลาดที่ลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) สูงมากเพราะลูกค้าสามารถรับรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมการบริโภค อุปโภคสินค้าและบริการผ่านสื่อต่างๆ ที่ หลุนและเปิดกว้าง และแสวงหาแนวทางการจัดองค์การใหม่ๆ เสมอ เช่น

¹⁶ เรื่องเดียวกัน, 30-31.

¹⁷ ลัทธิกาล ศรีวะรมย์, การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7 (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544), 197-198.

การริเอนจิเนียร์องค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งทิศทางขององค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันจะปรับไปสู่การสร้างฐานความรู้ยุทธศาสตร์สำคัญ หรือที่เรียกว่า Knowledge-base organization และอาจจะก้าวเข้าสู่วัฒนธรรมการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในที่สุด

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานทางธุรกิจที่ต้องเผชิญกับภาวะของการเปลี่ยนแปลงและแรงผลักดันจากปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในห้วงเวลานี้หลายองค์กรต้องประสบกับความยากลำบากอยู่มากในการที่จะนำพาองค์กรเดินไปสู่จุดหมาย เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การค้าทั้งภายในและระหว่างประเทศกำลังเพิ่มระดับความร้อนแรง ทุกภาคส่วนของธุรกิจอุตสาหกรรมมีการเชื่อมโยง ประสานคิดค่อถึงกันเพียงปลายนิ้วสัมผัสกับเป็นเครือข่ายระดับโลก ส่งผลให้องค์กรคืบคลานเพื่อความอยู่รอด แต่การที่จะดำรงสถานะขององค์กรให้อยู่รอดในภาวะเช่นนี้ ไม่ใช่เรื่องง่ายขององค์กรนั้นๆ จะต้องมีผู้บริหารที่ชำนาญ รอบรู้เท่าทันทิศทางการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี อีกทั้งต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในภาวะวิกฤต ในภาวะที่ระดับการแข่งขันสูงสภาพเศรษฐกิจตกต่ำ สภาพที่ระดับของอุปสงค์มวลรวมภายในประเทศขาดหายไป (lack of aggregate demand) องค์กรใดที่มีขนาดใหญ่ทะอะทะ และใช้ระบบบริหารแบบราชการ ก็ถึงเวลาที่จะต้องหันมาทบทวน ปรับปรุงโครงสร้างกันซะใหม่ หากเปรียบองค์กรเหมือนบ้านที่ปล่อยทิ้งไว้นานโดยไม่มีคนอยู่อาศัยและดูแล เน้นนอนบรรดาหญ้าและวัชพืชต่างๆ คงจะเบ่งบานและเติบโตขึ้นอยู่ทั่วไป ภายในบ้านก็อาจจะเต็มไปด้วยซากสิ่งของ ฝุ่นละอองและหยักไข่ เช่นเดียวกันกับองค์กรช่วงที่เศรษฐกิจดีทุกส่วนทุกฝ่ายในองค์กรต่างก็มุ่งเพื่อเติบโต สร้างงาน ขยายกิจการต่างๆ ขึ้นมากมายทั้งกำลังคนและวัสดุอุปกรณ์เต็มไปหมด จนบางครั้งทรัพยากรเหล่านั้นอาจจะไม่ได้ใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพหรือคุ้มค่าเงินที่ซื้อมาก็เป็นได้ เช่นเดียวกันกับกำลังคนก็อาจจะมีมากจนคนแทบล้นงาน เพราะช่วงที่งานต่างๆ เต็มมือผู้บริหารอาจเร่งรีบ สรรหาและว่าจ้างพนักงานเพิ่มเข้ามา ฝ่ายนี้ก็เรียกร้องคน แผนกโน้นก็อยากได้เพิ่มจึงอาจเกิดอาการเร่งรีบรับคนเพิ่มโดยไม่พิจารณาถึงความจำเป็น พอสิ้นคางขึ้นอีกครั้งก็พบว่าจากองค์กรเล็กกลายเป็นขนาดใหญ่ขึ้น พอเวลาผ่านไปสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจมาถึงช่วงขาลง (recession) คราวนี้ผู้บริหารต้องพบกับปัญหาอันยิ่งใหญ่เพราะการปรับลดคนไม่ใช่สิ่งที่จะดำเนินการได้ง่ายนัก จึงจำเป็นต้องเรียนรู้หลักและวิธีการในการลดขนาดองค์กร (Down sizing) และหลักการเพิ่มอำนาจหน้าที่การทำงาน (empowerment)

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน

การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานถือเป็นหน้าที่สำคัญของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานหลักอย่างเป็นระบบและเหมาะสม เนื่องจากทั้งสองหน้าที่นี้ จะมีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ในอนาคต ถ้าองค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต้องการได้ ก็จะส่งผลให้องค์การมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินงานสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรรับคนที่ไม่เหมาะสมเข้าเป็นพนักงานแล้ว โอกาสที่องค์กรจะเกิดความล้มเหลวในการดำเนินงานย่อมจะมีมากขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากต้องรับภาระในด้านเวลาและค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมในการแก้ปัญหาพนักงานที่ขาดคุณภาพหรือขาดความเหมาะสมกับงาน และเป็นการยากที่องค์กรจะเลิกจ้างพนักงานเหล่านั้น ภายหลังจากรับเข้าทำงานแล้ว

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์กร โดยเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการดำเนินธุรกิจที่จะทำให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁸

การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่้องค์การต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับ้องค์การ โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร คือบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับ้องค์การอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรที่ใช้ในการตรวจสอบ การพิจารณา และการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับ้องค์การ การคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน

การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานเป็นหน้าที่สำคัญของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานอื่นอย่างเป็นระบบและเหมาะสม เนื่องจากทั้งสอง

¹⁸ ฌ็อง-พอล แซงต์-ฌอร์น, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2545), 88-89.

หน้าที่นี้จะมีผลสำคัญเกี่ยวเนื่องกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์การในอนาคต ถ้าองค์การสามารถสรรหาและคัดเลือกสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เหมาะสมมาปฏิบัติงานในหน้าที่งานที่ต้องการได้ ก็จะส่งผลให้องค์การมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินงานสูง ในทางตรงข้ามถ้าองค์การไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมให้เข้าร่วมงานแล้ว โอกาสที่องค์การจะเกิดความผิดพลาดและความล้มเหลวในการดำเนินงานย่อมจะมีมากขึ้น นอกจากนี้อีกองค์การยังต้องรับภาระต่อเนื่องทั้งในด้านเวลา ประสิทธิภาพ และค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมในการแก้ปัญหาบุคลากรขาดคุณภาพ หรือขาดความเหมาะสมกับงาน เนื่องจากเป็นความยากลำบากที่องค์การจะยกเลิกหรือถอดถอนบุคลากรภายหลังจากรับเข้าทำงานหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหน้าที่นั้นไปแล้ว ดังนั้นจะกล่าวถึงความหมาย การกำหนดนโยบายแหล่งที่มาในการสรรหา และกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจและสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

กระบวนการสรรหาบุคลากร

โดยทั่วไปแล้ว กระบวนการสรรหาบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่าระดับตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรนั้น เป็นการพิจารณาจากแผนงานบุคลากร (human resource plan) ขององค์การ และการร้องขอเป็นกรณีพิเศษจากผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ แผนงานบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อการสรรหาบุคลากร เพราะจะทำให้ทราบว่า มีตำแหน่งงานอะไรบ้างที่จำเป็นต้องมีการบรรจุบุคลากรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีลักษณะเชิงรุก (proactive) หลังจากที่ได้ระบุตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหาแล้ว เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องระบุข้อกำหนดเกี่ยวกับตำแหน่งงาน (job requirements) ให้ชัดเจน โดยการทบทวนข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (job analysis) ซึ่งจะทำให้ทราบถึง (1) คำบรรยายเกี่ยวกับลักษณะงาน (job description) ที่บ่งบอกภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจในการทำงาน และ (2) คุณสมบัติเฉพาะงาน (job specification) ซึ่งระบุคุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม หากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานขาดความทันสมัย จำเป็นต้องขอความเห็นจากผู้จัดการฝ่ายนั้น ๆ หลังจากทราบข้อกำหนดเกี่ยวกับตำแหน่งงานแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดวิธีการสรรหา

บุคลากรให้ชัดเจน และผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้คือ กลุ่มผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ¹⁹

กระบวนการคัดเลือก

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์²⁰ ได้กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือกในแต่ละองค์การสรุปได้ว่า ในแต่ละองค์การจะมีขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานแตกต่างกันไป ตามแต่ความเหมาะสมของระยะเวลา งบประมาณ และความพร้อมของบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือก

โดยทั่วไปกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. การเริ่มต้นการรับสมัคร เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยเริ่มต้นตั้งแต่การแจกจ่ายใบสมัครและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครและการคัดเลือก เช่น คุณสมบัติของบุคลากรที่องค์การต้องการ วิธีการกรอกใบสมัคร เอกสารสำคัญในการสมัครงาน ขั้นตอนและระยะเวลาในการคัดเลือก เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจจะต้องมีการตอบข้อสงสัยและอำนวยความสะดวกแก่ผู้สมัครเพื่อให้ข้อมูลที่ต้องเกี่ยวข้องกับองค์การและกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้ผู้สมัครสามารถเตรียมตัวสำหรับการคัดเลือกได้ถูกต้องและไม่เกิดความผิดพลาดขึ้นระหว่างการคัดเลือก

2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น มีเป้าหมายสำคัญในการคัดเลือกที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการอย่างชัดเจนออกจากกระบวนการคัดเลือก เพื่อมิให้องค์การ ผู้ทำการคัดเลือก และผู้สมัครต้องเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และเสียความรู้สึก เนื่องจากการคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายสูงทั้งกับองค์การและผู้สมัคร โดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อองค์การโดยที่การสัมภาษณ์ขั้นต้นจะใช้ระยะเวลาไม่มากนัก และมักที่จะกระทำโดยหน่วยงานบุคลากร หรือบุคลากรที่พอมีความรู้ในงานที่องค์การต้องการ

3. การกรอกใบสมัคร มีเป้าหมายในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยเฉพาะคุณสมบัติที่องค์การต้องการในแต่ละงาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป

ใบสมัครที่ดีควรมีลักษณะสั้น เข้าใจง่าย ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการ และทำให้ผู้มีหน้าที่ในการคัดเลือกสามารถมองเห็นภาพอรรถลักษณะเด่นของผู้สมัครได้ ดังนั้นกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มี

¹⁹ ชูชัย สมิทธิไกร, การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 149.

²⁰ ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2545), 98-102.

ประสิทธิภาพจะต้องมีการออกแบบและการพัฒนาโปรแกรมให้มีความทันสมัย และเหมาะสมกับแต่ละงานอยู่ตลอดเวลา

4. การสอบคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่หลายองค์การโดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ให้ความสำคัญมาก เนื่องจากมีความเชื่อว่าการสอบที่ได้รับการวางแผนอย่างดี มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ จะสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน ตลอดจนสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานนั้นๆ กับบุคคลที่ขาดคุณสมบัติได้ในระดับหนึ่ง

5. การสอบสัมภาษณ์ มีเป้าหมายให้ผู้ทำการคัดเลือกมีความเข้าใจในคุณลักษณะโดยรวมของผู้สมัครงานที่ขั้นตอนอื่นไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน เช่น ความรู้ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพ ทัศนคติ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น เพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด

6. การสอบประวัติ เป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยองค์การจะทำการตรวจสอบจากข้อมูลอ้างอิงที่มีในขั้นตอนการรับสมัคร ตั้งแต่ครอบครัว การศึกษา การทำงาน ประวัติอาชญากรรม ตลอดจนทำการตรวจสอบจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้

7. การตรวจสอบสุขภาพ เป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยการตรวจสอบสุขภาพจะดำเนินการกับบุคคลที่ผ่านการทดสอบ การสัมภาษณ์ และการตรวจประวัติแล้ว เนื่องจากขั้นตอนนี้จะสิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง จึงสมควรนำมาใช้ในขั้นตอนท้ายของการคัดเลือกเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

8. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย การคัดเลือกขั้นสุดท้ายจะดำเนินการโดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อตัดสินใจว่าจะรับบุคคลที่ผ่านกระบวนการทั้งหมดเข้าร่วมงานกับองค์การหรือไม่ โดยพิจารณาข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยอาจให้ความสำคัญกับปัจจัยในการคัดเลือก เช่น บุคลิกภาพ การศึกษาและการฝึกอบรม สติปัญญา ทักษะทางการภาพ ความถนัด ประสบการณ์ หรือคุณสมบัติอื่นตามแต่ลักษณะงานปกติการคัดเลือกขั้นสุดท้ายมักจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่หัวหน้างานโดยตรง เนื่องจากหัวหน้างานจะเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานและบุคลากรที่เขาบริหารงานอยู่

9. การรับเข้าทำงาน เมื่อตัดสินใจรับบุคลากรเข้าทำงาน องค์การจะทำการจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ ตามความต้องการ โดยในช่วงแรกอาจจะมีระยะเวลาการทดลองงาน (Probation Period) เพื่อทำการตรวจสอบและประเมินผลว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและขององค์การเพียงใด

โดยช่วงเวลาที่ทดลองงานนี้ องค์การจะมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ว่าบุคลากรที่รับเข้ามา มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานหรือไม่ บุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติม โยกย้าย

หรือให้ออกจากงานหรือไม่ โดยระยะเวลาในการทดลองงานของแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในช่วงระหว่าง 1-6 เดือน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดควบคุมและจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้้องค์การได้รับประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ระบบของการบริหารผลการปฏิบัติงานจะมีการระบุลักษณะของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์การ โดยผ่านวิธีการวิเคราะห์งานส่วนการวัดประเมินการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ในทุกด้านๆ ซึ่งเป็นวิธีการเดียวที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และส่วนสุดท้าย คือการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน (performance feedback) เพื่อที่จะให้พนักงานสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการปรับปรุงงานตลอดเวลา ต้องการความเต็มใจและการอุทิศตนของพนักงาน โดยเน้นที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งรายบุคคลและกลุ่มในแต่ละวัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างทันทั่วทั้งที่

ระบบของการบริหารผลการปฏิบัติงานจะมีการระบุลักษณะของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์การ โดยผ่านวิธีการวิเคราะห์งานส่วนการวัดประเมินการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ในทุก ๆ ด้าน ซึ่งเป็นวิธีการเดียวที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และส่วนสุดท้าย คือการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน (performance feedback) เพื่อที่จะให้พนักงานสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ผลของข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานจะถูกนำไปเชื่อมโยงไว้กับระบบการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนาผ่านระบบการบริหารค่าตอบแทน

แคสซิโอ Cascio)²¹ ได้อธิบายว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นคำที่นักวิชาการมักให้ความหมายใกล้เคียงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่ถูกต้อง การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการต่อเนื่องในการปรับปรุงงานตลอดเวลา ต้องการความเต็ม

²¹ Wayne F.Casio, Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits, 6th ed. (New York : McGraw-Hill., 2003), 331.

ใจและการอุทิศตนของพนักงานเพื่อจะเน้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ณ ระดับปัจเจกบุคคล และกลุ่มเป็นรายวัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่าง ทันที

ยุพา รักไทย ที่ได้ให้ความหมายว่า คือกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ระหว่าง พนักงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาในเรื่องการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ต้องทำ เป็นระบบที่ต้องอาศัยส่วนประกอบมากมาย จึงทำให้ระบบสามารถ สร้างข้อมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานทุกคน²² ในขณะที่ ชูชัย สมितिไกร ได้ให้ความหมายใกล้เคียงกันว่า คือกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและพนักงานเกี่ยวกับ 1) การระบุภาระหน้าที่ที่จำเป็นของพนักงานและเชื่อมโยงเข้ากับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร 2) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและ สอดคล้องกับความเป็นจริง 3) การให้และรับข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ พนักงาน 4) การประเมินและสื่อสารผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 5) การวางแผน การพัฒนาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน²³

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่า²⁴ การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูก พัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่า เหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป โดยที่วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความ เหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความ เหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

²² ยุพา รักไทย, การบริหารผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์, 2547), 22.

²³ ชูชัย สมितिไกร, การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 364.

²⁴ ณัฐพันธ์ เขจรันันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2545), 194-195.

3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานและแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคลากร เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหา ความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

จุดมุ่งหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

โน และคณะ (Noe et al.) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแบ่งออกได้ 3 ประการดังนี้²⁵

1. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Purpose) ในแต่ละองค์กรจะมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้เพื่อที่จะให้พนักงานภายในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดขึ้น ซึ่งการกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะเป็นประโยชน์ประการหนึ่ง คือ จะเป็นแรงกระตุ้นต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยจะช่วยให้พนักงานทราบว่าตนเองควรปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้จะให้ผลการปฏิบัติงานของตนประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้พนักงานเองก็จะทราบการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนว่าตนเองนั้นมีจุดแข็งและจุดอ่อนในเรื่องใด เพื่อที่จะได้ปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของตนให้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรบรรลุตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรที่กำหนดไว้

2. จุดมุ่งหมายเชิงการบริหาร (Administrative Purpose) องค์กรสามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการ

²⁵ Raymond A.Noel et al, Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage, 5th ed. (New York : McGraw-Hill Book Co, 2006), 332-336.

ตัดสินใจด้านการบริหาร การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าพนักงานคนใดมีศักยภาพที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) แต่สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ การบริหารผลการปฏิบัติงานในส่วนของการประเมินผล ควรที่จะแยกระหว่างความสามารถในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันกับความสามารถในตำแหน่งที่สูงขึ้น เพราะว่าความสามารถในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันศักยภาพของบุคคลนั้นว่าจะสามารถทำงานในตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้นได้

นอกจากนั้น การบริหารผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะสับเปลี่ยนโยกย้าย (Transfers) พนักงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังตำแหน่งอื่นที่เหมาะสมได้ด้วย เนื่องจากว่าข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถที่จะบอกได้ว่าแต่ละคนนั้นมีความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ เหมาะสมกับตำแหน่งในปัจจุบันหรือไม่

การประเมินผลยังช่วยในการเลื่อนเงินเดือนหรือให้ประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงานที่อุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งจะช่วยในการสร้างขวัญ กำลังใจ และปลูกฝังในเรื่องของความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร ได้อีกด้วยในขณะเดียวกัน ก็อาจใช้ข้อมูลจากการประเมินผลในการลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง (Demotion and Termination) การย้ายหรือปลดพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การจำแนกหรือระบุผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้ใดมีผลการปฏิบัติงาน ผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่ดีพอต้องปรับปรุง หรือยังไม่เป็นที่ยอมรับ สำหรับการเลิกจ้างน่าจะเป็นมาตรการสุดท้ายที่พึงกระทำ เมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ

อย่างไรก็ตาม การลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นการกระทำที่ทำให้ผู้ตัดสินใจรู้สึกกระวนกระวายใจ ขณะเดียวกันพนักงานที่ได้รับผลอาจเกิดความคับข้องใจ เป็นปรีภัย และได้รับความกดดัน ดังนั้น จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ

3. จุดมุ่งหมายเชิงการพัฒนา (Development Purpose) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้มีโอกาสตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับพนักงานแต่ละคนเพื่อจะได้พัฒนาทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งหมายความว่ารวมทั้งการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นด้วย การฝึกอบรมเป็นการช่วยพนักงานให้มีทักษะ (Skill) อย่างเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาจะมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานในภายภาคหน้า ซึ่งต้องการทักษะและความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งหากผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญที่จะปรึกษารับหรือกับพนักงานแต่ละคน พนักงานอาจมีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรมิได้ให้ความสนใจหรือมีความรู้สึกผูกพันกับตัวพนักงาน ซึ่งจะเกิดการบั่นทอนแรงจูงใจในการทำงาน

(Demotivation) รวมทั้งทำให้พนักงานขาดความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอีกด้วย (Lack of Commitment)

การฝึกอบรมและการพัฒนา

การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูงมิได้เป็นหลักประกันเสมอไปว่าพนักงานเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะพนักงานที่รับเข้ามาแม้จะมีความตั้งใจทำงานให้ดี แต่หากไม่ทราบว่าต้องทำอะไรหรือทำอะไรแล้ว งานที่ดีก็ยังไม่เกิดขึ้นหน้าที่สำคัญคือการทำให้อย่างมั่นใจว่าพนักงานของเราจะต้องทำอะไรและทำอะไร จึงจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเหล่านั้น

เบอร์นาดีน (Bernadine)²⁶ ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ใช้กันโดยทั่วไป เป็นการเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงาน การฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในประสบการณ์ซึ่งจะมีผลต่อกิจกรรมขององค์กรและรูปแบบของการฝึกอบรมจะเป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความแตกต่างของพนักงานเป็นรายบุคคลด้วย

วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้อธิบายว่า²⁷ การฝึกอบรม คือการทำให้คนเหมาะสมกับงาน โดยจะเป็นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่หรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญและการแสดงออก และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ (Knowledge) ทักษะในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

ธงชัย สมบูรณ์ ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า²⁸ การฝึกอบรม (training) นั้นเป็นการสร้างประสบการณ์การสร้างการเรียนรู้ที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร เพื่อให้บุคคลได้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น อาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ทักษะ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคล

²⁶ H. John Bernadine, Human Resource Management : An Experiential Approach, 5th ed. (Singapore : McGraw-Hill, 2010), 247.

²⁷ วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทร์เพช, 2546), 65.

²⁸ ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร (กรุงเทพฯ : ปราชญ์สยาม, 2549), 205.

การฝึกอบรมจะให้ความสำคัญต่อสภาพการณ์ปัจจุบัน (present – day oriented) โดยเน้นไปทำงานปัจจุบัน มีความมุ่งหมายที่จะส่งเสริมความสามารถและทักษะเฉพาะเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที ตัวอย่างเช่น คนใหม่ในองค์กรคนหนึ่งเมื่อเข้ามารับตำแหน่งแทนด้านการตลาดในบริษัทแห่งหนึ่ง แม้ว่าเขาจะจบการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการตลาดมาก็ตาม แต่ก็มีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการตลาดเช่น สายผลิตภัณฑ์ของบริษัท ขอบเขตพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบ หรือเทคนิคการขาย เป็นต้น ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็น โครงการระยะสั้นที่ออกแบบให้คนในองค์กรสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรมนั้นเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล โดยอาศัยการพัฒนาด้านนิสัย ความคิด การกระทำ ทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เหมาะสมหรือกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้พัฒนาฝีมือในการทำงาน สมรรถนะของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง ตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในทางที่ดี การฝึกอบรมจึงจัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้และมีทักษะเพื่อความมุ่งหมายเฉพาะอย่าง จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม เป็นกิจกรรมที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และก่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้น จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจึงเอื้อประโยชน์ให้ทั้งแก่องค์กรและตัวพนักงานเอง ในส่วนขององค์กรจะได้ผลผลิตที่ได้มาตรฐาน ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม บำรุงรักษาเครื่องจักรทั้งช่วยลดอุบัติเหตุและความเสียหายต่างๆ ในส่วนของพนักงานเองจะมีความมั่นใจในการทำงาน รู้ถึงมาตรฐานของงาน รู้นโยบายของหน่วยงานมีขวัญกำลังใจที่ดีและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ นอกจากนี้ ผู้ที่ได้รับประโยชน์อีกฝ่ายหนึ่งได้แก่ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะได้ประโยชน์ตรงที่ประหยัดเวลาในการสอน หรือแนะนำงาน โดยสามารถนำเวลาไปใช้ในการบริหารด้านอื่น และพนักงานก็สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นตอนฝึกอบรม

โน และคณะ²⁹ (Noe et al) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการฝึกอบรมว่าประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการประเมินความต้องการที่จะกำหนดว่าการฝึกอบรมมีความจำเป็นหรือไม่ ขั้นตอนที่ 2 เกี่ยวกับการทำให้มั่นใจว่าพนักงานมีแรงจูงใจและทักษะขั้นพื้นฐานจะเข้าใจเนื้อหาของการอบรม ขั้นตอนที่ 3 เน้นให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรมเอื้ออำนวยต่อการฝึกอบรมหรือไม่ ขั้นตอนที่ 4 เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประยุกต์นำเนื้อหาสาระที่ได้รับจากการอบรมไปใช้งานที่ทำ ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ขั้นตอนที่ 5 เกี่ยวข้องกับการเลือกวิธีการฝึกอบรม ซึ่งจะมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน และ ขั้นตอนที่ 6 ได้แก่การประเมินผลเพื่อกำหนดว่าการฝึกอบรมบรรลุผลลัพธ์ของการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่ เบอรันาดีน (Bernadin)³⁰ ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการฝึกอบรมมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการฝึกอบรม (Needs Assessment) ขั้นตอนที่ 2 การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร (Development) ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงแต่ละหัวข้อพอสังเขป ดังนี้

การประเมินความต้องการฝึกอบรม

เป็นกระบวนการที่ใช้ในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมว่าองค์การมีความต้องการการฝึกอบรมหรือไม่ ซึ่งเกิดจากประเด็นกดดัน (Pressure Point) ที่มีต่อองค์การ ซึ่งอาจได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสมัยใหม่ การร้องขอจากลูกค้าให้มีการฝึกอบรม การออกแบบงานใหม่ การมีกฎหมายใหม่ การเปลี่ยนแปลงความชอบของลูกค้า สินค้าใหม่ หรือ การที่พนักงานใหม่ขาดทักษะพื้นฐานในการทำงาน การประเมินความต้องการในการฝึกอบรมมักต้องทำการวิเคราะห์ 3 ด้านด้วยกัน คือ การวิเคราะห์องค์การ (Organizational analysis) การวิเคราะห์ภาระงาน (Task analysis) และการวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis)³¹

การวิเคราะห์องค์การ (Organization analysis) เป็นการพิจารณาสภาพแวดล้อมซึ่งการฝึกอบรมจะเกิดขึ้น เป็นกระบวนการในการกำหนดความเหมาะสมของธุรกิจที่จะจัดให้มีการฝึกอบรม

²⁹ Raymond A.Noel et al, Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage, 5th ed. (New York : McGraw-Hill, 2006), 260.

³⁰ H. John Bernadin, Human Resource Management An Experiential Approach, 5th ed. (Singapore : McGraw-Hill, 2010), 250.

³¹ Ibid., 252-254.

โดยมีการวิเคราะห์ว่าองค์การหรือบริษัทประกอบธุรกิจอะไร มีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างไร สภาพแวดล้อมในองค์การเอื้ออำนวยต่อการทำงานของพนักงานหรือไม่ พนักงานที่มีอยู่กำลังเพียงพอ และมีความรู้ความสามารถพอที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือไม่ มีทรัพยากรเพียงพอที่ใช้ในการฝึกอบรมหรือไม่ หัวหน้าให้การสนับสนุนมากน้อยเพียงใด

การวิเคราะห์องค์การว่าควรจะต้องริเริ่มให้ดำเนินการในทุกหน่วยงาน โดยเริ่มตั้งแต่ระดับหน่วยงานย่อยเรื่อยมาจนถึงฝ่ายต่างๆ เพื่อค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมของหน่วยงานต่างๆ ทั้งทั้งองค์การ ที่สำคัญจะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ³² วิธีง่ายๆ คือ ทำความเข้าใจกับภารกิจขององค์การและเอาภารกิจขององค์การเป็นตัวตั้ง ลบด้วยความเป็นจริงของคุณสมบัติพนักงานว่ามีความรู้ความสามารถพอที่จะทำให้บรรลุภารกิจขององค์การหรือไม่³³

การวิเคราะห์ภาระงาน (Task analysis) ได้แก่ กระบวนการในการศึกษารายละเอียดเพื่อให้ทราบภาระงาน ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นจะถูกเน้นในการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ภาระงานดังนี้ อาจจะต้องการรวบรวมข้อมูล ศึกษามาตรฐานอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนในการทำงาน และทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นอื่นๆ สำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น คุณสมบัติเฉพาะงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน บันทึกการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้แบบสอบถามจากหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน โดยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ภาระงานจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมสามารถค้นหาได้ว่าการฝึกอบรมที่จะจัดให้มีขึ้นควรมีรูปแบบเนื้อหาอย่างไร และควรใช้วิธีการฝึกอบรมแบบใด ดังที่ สมชาย หิรัญภิตติ กล่าวไว้ว่า³⁴ การวิเคราะห์งานจำเป็นต้องใช้คำบรรยายลักษณะงาน (Job description) และข้อกำหนดคุณลักษณะพิเศษของผู้ปฏิบัติงาน (Job specification) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่และทักษะที่ต้องการในงาน ซึ่งพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการฝึกอบรม

การวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) เกี่ยวข้องกับการที่จะกำหนดว่าผลการทำงานที่ดีด้วยประสิทธิภาพเป็นผลมาจากการขาดความรู้ ทักษะ หรือความสามารถของพนักงาน หรือเกิดจากปัญหาของระบบงานหรือระบบการจูงใจในการทำงาน เป็นการระบุให้เห็นว่าพนักงานคนใดที่ควรได้รับการ

³² สุรนันทา เลาหะนันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2546), 238.

³³ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ศ.ส.ท., 2545), 63-64

³⁴ สมชาย หิรัญภิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มละไมท์, 2542), 160.

ฝึกอบรม และการกำหนดความพร้อมของพนักงานในการฝึกอบรม สุนันทา เลาहनันท์ อธิบายว่า³⁵ เป็นการระบุความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน และควรต้องพัฒนาขึ้นในอนาคต โดยการศึกษาจากผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันแล้วนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่คาดหวัง ความแตกต่างจะเป็นตัวชี้ว่าพนักงานคนไหนต้องการการฝึกอบรม

การวิเคราะห์การฝึกอบรมต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในทั้ง 3 ด้าน และเป็นกระบวนการที่ไม่มีสิ้นสุด ทั้งนี้เพราะองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้การวิเคราะห์ทั้ง 3 ด้าน ต้องกระทำไปพร้อมกัน เนื่องด้วยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ไม่สามารถแยกจากกันได้ อย่างเด็ดขาด และในกิจกรรมสุดท้ายของขั้นตอนและกระบวนการในการฝึกอบรมนั้น ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้ง 3 ด้าน จะถูกนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม โดยจะต้องระบุถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ต้องการให้พนักงานผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ เช่น การระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นชัดเจนว่าเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมพนักงานสามารถทำอะไรบ้างโดยลักษณะการคาดหวังที่พนักงานสามารถกระทำได้ภายใต้มาตรฐานและระยะเวลาที่กำหนด ยกตัวอย่าง เช่น การอบรมหลักสูตรสนทนาภาษาต่างประเทศ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม หรือจบหลักสูตรพนักงานต้องสามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ เป็นต้น³⁶

การฝึกอบรมและการพัฒนา

วิธีการที่นิยมมากในการฝึกอบรมและพัฒนา ที่จัดขึ้นโดยองค์การคือ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) และ/หรือ การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off the Job Training) นอกจากนี้ยังมีเทคนิคอื่นๆ ที่เป็นที่ยุติกันทั่วไปอีกเช่นกัน แต่จะกล่าวเพียงรายละเอียดของเทคนิคทั้งสองดังกล่าวข้างต้นต่อไปนี้³⁷

1. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมกันอย่างกว้างขวาง เนื่องจากเป็นวิธีที่ง่ายและเสียค่าใช้จ่ายน้อย การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานจะดำเนินการขณะที่

³⁵ สุนันทา เลาहनันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2546), 238.

³⁶ สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็มที เพรส, 2549), 176-177.

³⁷ De Cenzo, David and Stephen P. Robbins. Human Resource Management : Concepts and Practices. (New York : John Wiley & Son, 1994), 260-265.

ผู้รับการฝึกอบรมอยู่ในสถานการณ์ปฏิบัติงานจริง เป็นลักษณะของการเรียนรู้โดยการกระทำ (Learning By Doing) ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วพนักงานทุกคนจะได้รับการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานด้วยกันทั้งสิ้น วิธีการนี้ทำให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยขณะที่พนักงานได้รับการพัฒนาทักษะการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานมีหลายวิธีได้แก่³⁸

1.1 การฝึกอบรมด้วยการฝึกงาน (Apprenticeship Programs) เป็นการให้ฝึกอบรมทั้งในและนอกการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มักใช้กับพวกช่างเทคนิคต่างๆ เช่น ช่างไฟฟ้า ช่างเหล็ก การฝึกอบรมแพทย์ใหม่ เป็นต้น ซึ่งการฝึกอบรมด้วยการฝึกงานมีข้อดี คือ

1. เสียค่าใช้จ่ายน้อย
2. ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ขณะฝึกงาน
3. ได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็วหากมีข้อผิดพลาด

1.2 การฝึกอบรมแบบสอนงาน (Job Instruction Training) หรือ JIT ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 เริ่มใช้การฝึกอบรมแบบสอนงานโดยการเตรียมหัวหน้างานเพื่อดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม ผลการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบนี้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับกันมากวิธีการดำเนินการฝึกอบรม มี 4 ขั้นตอน คือ

1. เตรียมตัวผู้เข้าฝึกอบรมโดยการแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับงานและสิ่งที่จะต้องทำ
2. เริ่มสอนโดยให้ข้อมูลแก่ผู้รับการอบรมอย่างชัดเจน
3. ให้ผู้สอนทดลองปฏิบัติเพื่อแสดงว่ามีความเข้าใจ
4. ให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยให้มีผู้คอยดูแลเมื่อต้องการความช่วยเหลือ

ช่วยเหลือ

1.3 วิธีสอนงาน (Coaching) หรือการศึกษา (Under Study) เป็นวิธีสอนขณะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นการสอนตัวต่อตัว

1.4 การหมุนเวียน (Job Rotation) เป็นการเคลื่อนย้ายจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งตามช่วงเวลาที่ย่างแผนไว้

2. การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off the Job Training) การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงานมีเทคนิคหลายวิธี เช่น การบรรยาย (Lecture) การใช้ภาพยนตร์ (Film) การสาธิต (Demonstrations) และบทเรียน โปรแกรมการเรียนรู้ (Programmed Instruction) เป็นต้น การใช้วิธีการฝึกอบรมแบบนี้ต้องใช้อุปกรณ์การสอน และสถานที่ตั้งแต่ขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ การ

³⁸ Ibid., 261.

ใช้ห้องประชุมขนาดเล็กที่มีโสตทัศนอุปกรณ์ครบถ้วน หรือการใช้กระจกสองทาง (Two – way Mirrors) เทคนิคการฝึกอบรมนี้ได้แก่

2.1 การจัดสัมมนาหรือการจัดประชุม (Seminars or Conferences) เป็นการจัดที่นิยมใช้ในการนำเสนอข้อมูลที่เป็นเรื่องจำเพาะ เช่น กฎเกณฑ์ วิธีการดำเนินการ เทคนิคการใช้โสตทัศนอุปกรณ์ หรือการสาธิตจะช่วยดึงดูดความสนใจและเพิ่มความคงทนของการเรียนรู้ รวมทั้งการคลี่คลายเรื่องยากๆ ให้ง่ายลง

2.2 การใช้วีดิทัศน์ (Videos) เป็นเทคนิคหนึ่งในการฝึกอบรมเนื่องจากสามารถจัดสรรข้อมูลและสาธิตทักษะให้ชัดเจน การใช้วีดิทัศน์และการสัมมนามักจะนำมาใช้อุปเสริมในกรณีที่ต้องการให้เกิดความชัดเจนและขยายบางจุดที่วีดิทัศน์ช่วยเน้นให้เห็นชัดเจน

2.3 การฝึกจำลองสถานการณ์ (Simulation Exercises) เป็นการฝึกอบรมโดยวิธีจำลองสถานการณ์ให้คล้ายสถานการณ์จริง มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เข้าอบรมฝึกการปฏิบัติงานจริง โดยไม่ใช่การฝึกขณะปฏิบัติงาน การฝึกลักษณะนี้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะถ้าหากให้พนักงานฝึกในสถานการณ์จริงจะทำให้มีค่าใช้จ่ายหรือมีอันตรายได้

2.4 การใช้โปรแกรมเรียนรู้ (Programmed Instruction) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมโดยไม่ต้องใช้ผู้สอน แต่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สำหรับโปรแกรมการเรียนรู้จะต้องมีการเตรียมมาแล้วเป็นอย่างดี เป็นการเรียงลำดับเรื่องโดยใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้เรียนตอบสนองโครงสร้างของบทเรียน มีดังนี้

2.4.1 เสนอคำถาม เสนอความจริงในเนื้อหา หรือเสนอปัญหาได้

2.4.2 กระตุ้นให้ผู้เรียนตอบคำถาม

2.4.3 จัดให้มีการป้อนข้อมูลกลับด้วยการจัดคำตอบที่ถูกต้องไว้ให้

ข้อดีของการเรียนโดยวิธีนี้ คือ

1. ลดเวลาการฝึกอบรมลงประมาณ 1 ใน 3
2. เป็นการสะดวกที่จะให้ผู้เรียน เรียนรู้ด้วยตนเองที่ละขั้น
3. เป็นการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากความผิดพลาด

การประเมินผล

การประเมินผลจะทำการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ ฝึกฝน พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของบุคลากรกับสิ่งที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ โดยอาจจะ

ออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ขวัญและกำลังใจที่เข้มแข็ง ประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น³⁹

ปัจจัยพื้นฐานที่เป็นผลกระทบของการฝึกอบรมที่สามารถประเมินได้มี 4 ประการ คือ⁴⁰

1. การประเมินปฏิกิริยาของผู้เรียน (Reaction Evaluation) เป็นปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อหลักสูตรว่ามีประโยชน์หรือเพิ่มพูนความรู้ของพวกเขาหรือไม่อย่างไร
2. การประเมินพฤติกรรมของผู้เรียน (Behavior Evaluation) เป็นเกณฑ์ที่วัดการเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานหลังจากที่กลับไปทำงาน เช่น อะไรคือพฤติกรรมการทำงานที่ต้องการให้เปลี่ยนจากการฝึกอบรมนี้ ถ้าเป้าหมายของการฝึกอบรมคือการเพิ่มผลผลิต พฤติกรรมที่ต้องการวัดคือผลการทำงานทั้งก่อนฝึกอบรมและหลังฝึกอบรม นอกจากนี้ยังมีเกณฑ์ที่เป็นพฤติกรรมอื่นๆ เช่น การขาดงาน อุบัติเหตุ และการร้องทุกข์ ทั้งหมดนี้เป็นเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถวัดได้ง่ายและตีความได้ง่าย
3. การประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน (Learning Evaluation) ว่าผู้เข้าฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการให้เรียนรู้ตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์หลักของหลักสูตรฝึกอบรมหรือไม่
4. การประเมินผลที่เกิดจากผู้เรียน (Result Evaluation) เป็นเกณฑ์ที่วัดผลลัพธ์ทางการฝึกอบรมออกมาเป็นรูปตัวเงินว่าได้ลงทุนไปเท่าไร และมีผลประโยชน์กลับมาโดยดีเป็นตัวเงินเพื่อตัดสินใจในเรื่องความคุ้มค่าของหลักสูตรฝึกอบรมนั้นๆ

การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรควรดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้⁴¹

1. กำหนดเกณฑ์การประเมินผล (Evaluation Criteria) ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินเป็นอันดับแรก โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
2. การทดสอบก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม (Pretest) เป็นการวัดระดับความรู้ของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งบางครั้งอาจใช้แบบทดสอบสำหรับการคัดเลือกคนในองค์กรในแต่ละตำแหน่งได้และกรณีที่ไม่มีการทดสอบก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม อาจใช้วิธีการสังเกตการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยให้หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานคนในองค์กรในระยะก่อนเข้ารับการฝึกอบรมและจดบันทึกไว้

³⁹ ฌ็อง-พอล แซงต์-ฌอร์น, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546), 145-146.

⁴⁰ ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร (กรุงเทพฯ : ปราชญ์สยาม, 2549) 222.

⁴¹ เรื่องเดียวกัน, 223-224.

3. ฝึกอบรมและพัฒนาคนในองค์กร (Trained are Developed Workers) เมื่อคนในองค์กรผ่านขั้นตอนที่สองแล้วก็จะเข้าสู่ขั้นตอนของการฝึกอบรมและการพัฒนาตามโปรแกรมที่กำหนดไว้

4. การทดสอบหลังเข้ารับการฝึกอบรม (Posttest) เมื่อโครงการฝึกอบรม หรือการพัฒนาบุคลากรสิ้นสุดลงก็ควรทำการทดสอบอีกครั้งหนึ่ง ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม ซึ่งควรมีการปรับปรุงไปในทางที่ดีขึ้นและถ้าพฤติกรรมและผลการเรียนรู้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลที่กำหนดไว้ก็แสดงว่าโปรแกรมการฝึกอบรมนั้นประสบผลสำเร็จ

5. กลับไปปฏิบัติงาน (Transfer to the job) คุณค่าของโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะวัดได้อย่างชัดเจนจากการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของคนในองค์กรที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วว่ามีพัฒนาขึ้นมากน้อยเพียงใด

6. การติดตามผล (follow-up studies) ควรมีการติดตามผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระยะต่อมา ซึ่งอาจเป็นหนึ่งเดือนต่อมาหรือแล้วแต่ความเหมาะสม

รางวัลและสิทธิประโยชน์

ความรับผิดชอบของหน่วยงานบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ที่ยุ่งยากหน้าที่หนึ่งได้แก่ การกำหนดค่าตอบแทนการทำงาน (Compensation) ซึ่งมีความหมายครอบคลุมค่าจ้าง เงินเดือน และสิ่งตอบแทนอื่นๆ ที่ไม่เป็นเงิน ทั้งนี้ เพราะพนักงานที่เข้ามาทำงานในองค์กร นอกจากจะยึดถืองานเป็นอาชีพแล้ว ยังต้องการผลตอบแทนการทำงานในรูปของค่าจ้างหรือเงินเดือน เพื่อนำไปใช้จ่ายในการดำรงชีวิตของตนและครอบครัว การบริหารค่าตอบแทนนี้จะอธิบายครอบคลุมทั้งในเรื่องของการบริหารค่าจ้างแรงงานในรูปตัวเงินโดยตรง ซึ่งได้แก่ ค่าจ้างและเงินเดือน และการบริหารค่าตอบแทนทางอ้อม ซึ่งได้แก่ สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ การบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญทั้งกับฝ่ายองค์กรและฝ่ายพนักงาน ตลอดจนสังคมส่วนรวม ในการบริหารองค์กรจะเห็นว่าค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ในการดำเนินงานก็คือค่าตอบแทนการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ในส่วนพนักงาน คุณภาพของการดำรงชีวิตจะเป็นประการใดขึ้นอยู่กับค่าจ้างหรือเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการและผลประโยชน์ที่คนได้รับไปจากองค์กร

เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวว่า ค่าตอบแทนพนักงาน หมายถึง รูปแบบต่างๆ ของการจ่ายค่าจ้างหรือรางวัลที่ไปสู่พนักงาน ซึ่งเกิดขึ้นจากการจ้างงาน มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ประการแรก การจ่ายในรูปตัวเงินโดยตรง ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น และโบนัส และ

ประการที่สอง การจ่ายทางอ้อมในรูปของผลประโยชน์ด้านการเงิน คล้ายกับการจ่ายค่าเบี้ยประกันชีวิตให้พนักงาน หรือการให้พักร้อน⁴²

สมชาย หิรัญภิตติ ให้ความหมายการจ่ายค่าตอบแทนว่า เป็นรางวัลทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับการทำงานประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ⁴³ ส่วน ฌ็อง-พอล เซอร์นันท์ ได้ให้ความหมายของ ค่าตอบแทนว่า⁴⁴ หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ปกติบุคคลจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ ได้แก่ คำว่า เงินเดือน ซึ่งหมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่พนักงานจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือปริมาณของผลผลิตของพนักงาน ส่วนค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

สรุปได้ว่า ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ทั้งในรูปตัวเงินซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง และที่ไม่ใช่ตัวเงินรวมถึงผลประโยชน์อื่นๆ โดยเงินเดือน (salary) หมายถึง จำนวนเงินที่พนักงานได้รับเป็นการตอบแทนการทำงาน ถือเกณฑ์การเหมาจ่ายเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ พนักงานเหล่านี้ ได้แก่ พนักงานในสำนักงาน (white collar) และบรรดาผู้เชี่ยวชาญมีความรู้เป็นที่ปรึกษา สำหรับ คำว่า ค่าจ้าง (Wage) หมายถึง จำนวนเงินที่พนักงานได้รับเป็นค่าตอบแทน โดยถือเกณฑ์การจ่ายคำนวณเป็นชั่วโมง วัน หรือสัปดาห์ในการทำงาน พนักงานเหล่านี้ส่วนใหญ่ ได้แก่ คนงานเป็นรายชั่วโมง (blue collar) สำหรับผลประโยชน์อื่นๆ มีความหมายถึง สวัสดิการ ผลประโยชน์ และบริการที่พนักงานได้รับนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน

สวัสดิการ (Welfare) ได้แก่ สิ่งที่ต้องการหรือนายจ้างเป็นผู้จัดการให้แก่พนักงานหรือลูกจ้าง เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายโดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความ

⁴² Gary, Dessler, Human Resource Management, 9th ed. (New Jersey : Prentice Hall, 2003), 302.

⁴³ สมชาย หิรัญภิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็ก, 2542), 245.

⁴⁴ ฌ็อง-พอล เซอร์นันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546), 214.

รับผิดชอบขององค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งที่องค์กรสมควรปฏิบัติเพื่อธำรงรักษาและจูงใจพนักงานที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร⁴⁵

ปัจจุบันมีกล่าวถึงสวัสดิการสำหรับพนักงานในชื่อที่แตกต่างกัน เช่น สวัสดิการ (Welfare) ผลประโยชน์ (Benefits) บริการ (Services) ค่าตอบแทนแฝง (Hidden payroll) ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) หรือการจ่ายที่ไม่ใช่ค่าจ้าง (Non-Wage Payment) เป็นต้น ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับของความสนใจและการใช้งานของแต่ละบุคคล ซึ่งศัพท์เหล่านี้ต่างก็มีความหมายร่วมกัน คือ การให้ประโยชน์ที่ไม่ได้อยู่ในรูปของค่าตอบแทนโดยตรงแก่พนักงาน โดยอาจมีความหมายที่เจาะจงหรือครอบคลุมที่แตกต่างกันบ้าง เช่น สวัสดิการจะถูกใช้ในความหมายระดับมหภาคว่าเป็นประโยชน์ที่นิยมนำมาใช้กับบุคคลทั่วไป ซึ่งมักจะเป็นคนจนหรือผู้ด้อยโอกาสทางสังคม ขณะที่ผลประโยชน์และบริการมักจะถูกนำมาใช้ในการให้สิทธิหรือผลประโยชน์

นอกจากรายได้โดยตรงจากการจ้างงานที่องค์กรให้แก่บุคคล เป็นต้น ในขณะที่คนบางกลุ่มได้ใช้ศัพท์เหล่านี้ในความหมายที่ทดแทนกัน⁴⁶

ผลประโยชน์ (Benefit) หมายถึง รางวัลที่ให้พนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรหรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติม นอกเหนือจากการจ่ายผลตอบแทนพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การได้รับในรูปของตัวเงิน 2) ผลประโยชน์ทางจิตวิทยา ประกอบด้วยสวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อน บำนาญ แผนการศึกษา และการได้ส่วนลดในการซื้อสินค้า เป็นต้น ผลประโยชน์ดังกล่าวมักนิยมนำมาใช้กับพนักงานทุกคนขององค์กร

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้พยายามหาวิธีการสร้างแผนผลประโยชน์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานและรัฐบาลก็ได้มีการออกกฎหมายเพื่อคุ้มครองพนักงานให้ได้ผลประโยชน์ต่าง ๆ เช่น สวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องเป็นไปตามกฎหมาย และเป็นสิ่งที่นายจ้างต้องจ่ายให้กับพนักงาน⁴⁷

⁴⁵ สัมฤทธิ์ ชสสมศักดิ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม ที เพรส, 2549), 271.

⁴⁶ ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546), 237.

⁴⁷ สมชาย หิรัญภิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและโซเท็ก, 2542), 275.

วิเชียร วิทษอุดม กล่าวถึง ชนิดของสิทธิประโยชน์ของพนักงานสามารถจัดกลุ่มได้ 6 ประการ คือ⁴⁸

1. สิทธิประโยชน์ด้านกฎหมาย กฎหมายของสหรัฐอเมริกาให้ฝ่ายนายจ้างให้สิทธิประโยชน์ 4 ประเภทต่อลูกจ้างโดยมีข้อยกเว้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น สิทธิประโยชน์เหล่านั้นได้แก่

- (1) การประกันสังคม
- (2) เงินทดแทน
- (3) การประกันการว่างงาน
- (4) การลาป่วย และการลากิจส่วนตัว สิทธิประโยชน์อย่างอื่นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของนายจ้าง

2. การประกันสุขภาพ การประกันสุขภาพครอบคลุมค่าโรงพยาบาล ค่าแพทย์ ค่าบริการทางการแพทย์อื่น ๆ เนื่องจากการประกันสุขภาพมีความสำคัญอย่างมาก จึงแตกต่างหากจากการประกันภัยแบบอื่น ๆ

3. การเกษียณอายุ สิทธิประโยชน์ด้านนี้คือการให้เงินแก่ลูกจ้างหลังจากออกจากงาน

4. การลาหยุดโค่นได้รับค่าจ้าง แผนลาหยุดทำให้ลูกจ้างหยุดงานได้โดยได้รับหรือไม่ได้รับค่าจ้างซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ

5. การประกันภัย แผนประกันภัยสามารถคุ้มครองลูกจ้างจากปัญหาทางการเงิน ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการทุพพลภาพและการเสียชีวิตของลูกจ้าง

6. บริการสำหรับลูกจ้าง ได้แก่ การยกเว้นภาษีหรือการได้เครดิตในอัตราที่ต่ำ ซึ่งจะช่วยเหลือระดับคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง

นพ ศรีบุญนาค ได้กล่าวถึง สิทธิประโยชน์ของพนักงาน แบ่งออกได้ 5 ประเภท ได้แก่⁴⁹

1. ผลประโยชน์เกื้อกูลที่จ่ายให้เมื่อมาทำงานพิเศษ เป็นเงินพิเศษที่องค์กรจ่ายให้พนักงานที่มาทำงานยากขึ้นหรือลำบากขึ้น เช่น การจ่ายค่าทำงานในกะพิเศษ ค่าล่วงเวลา (overtime payments) ค่าทำงานในวันหยุด เป็นต้น

⁴⁸ วิเชียร วิทษอุดม, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ธนธการพิมพ์, 2550), 191.

⁴⁹ นพ ศรีบุญนาค, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : สุคร พาสาล, 2546), 67.

2. ค่าตอบแทนที่จ่ายให้โดยไม่ต้องทำงาน เช่น การให้มีวันลาหยุดต่างๆ เช่น ลาป่วย ลากลับบุตร ลาอุปสมบท เป็นต้น ซึ่งเท่ากับว่าองค์กรเสียค่าใช้จ่ายให้พนักงานไปในการลาหยุดโดยพนักงานไม่ได้ปฏิบัติงาน

3. สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ ได้แก่ การให้เงินช่วยเหลือให้บริการต่าง ๆ แก่พนักงาน เช่น ให้รถยนต์ประจำตำแหน่ง ให้ค่ารักษาพยาบาล ค่าน้ำมันรถ เป็นต้น

4. การจ่ายเพื่อสุขภาพและความมั่นคง เช่น การประกันชีวิตเป็นกลุ่ม การประกันการเจ็บป่วยและอุบัติเหตุ การประกันสังคม และการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อว่างงาน (unemployment compensation) เช่น ให้บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น

5. การจ่ายอื่นๆ การให้รางวัล การให้ของขวัญหรือโบนัส ชุุดทำงาน และเครื่องช่วยให้ปลอดภัยจากการทำงาน หรือการให้เงินสด เป็นต้น

ความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดในเรื่องนี้กำลังเป็นที่สนใจอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้นจากทั้งนักวิชาการ นักการศึกษา ผู้บริหาร นักทฤษฎีองค์กร รวมทั้งนักพฤติกรรมศาสตร์ เนื่องจากแนวคิดเรื่องความผูกพันเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งเรื่องหนึ่งในการศึกษาพฤติกรรมขององค์กร ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงแสวงหาวิธีที่จะธำรงรักษาสมาชิกที่มีคุณภาพขององค์กร ให้ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานยาวนานขึ้น เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ด้วยการทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันอย่างแนบแน่นกับองค์กร และงานที่รับผิดชอบอยู่

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ผู้ศึกษาเกี่ยวกับการผูกพัน (commitment) ได้ให้แนวทางในการศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันไว้ต่าง ๆ กันหลายทัศนะ ซึ่งแต่เดิมแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันโดยเฉพาะความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) นั้นมีสองทัศนะ คือ 1) ทัศนะที่เน้นผลประโยชน์ตอบแทน (side-bets orientation) เป็นทัศนะเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่เจาะจงลงไปในเรื่องการลงทุนส่วนบุคคลหรือการคำนึงถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นเมื่อเขาออกไปจากองค์กรนั่นเอง ซึ่งถ้าหากว่าการอยู่ในองค์กรมีผลดีมากกว่าก็จะทำให้นุคคลนั้นเกิดความอดทนมากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะดำรงอยู่ในองค์กรต่อไป 2) ทัศนะที่เน้นความกลมกลืนระหว่างเป้าประสงค์

(goal congruence orientation) เป็นทัศนคติที่เน้นการคงไว้ซึ่งเป้าประสงค์ส่วนบุคคลกับเป้าประสงค์ขององค์กร⁵⁰

ต่อมาแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันได้ถูกแบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ แยกเป็นความผูกพันทางเจตคติ (attitudinal commitment) และความผูกพันทางพฤติกรรม (behavioral commitment) โดยความผูกพันทางเจตคติเป็นความผูกพันทางความรู้สึกของสมาชิก โดยสมาชิกจะมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานของเขากับองค์กรมีความสอดคล้องกัน ทำให้ยอมรับเป้าหมายขององค์กร มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ดังนั้น จึงปรารถนาหรือมีความต้องการที่จะดำรงอยู่ในองค์กรต่อไปและความผูกพันทางพฤติกรรมเป็นลักษณะความผูกพันที่สมาชิกมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไป มีความเต็มใจ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างคอบเนื่องโดยไม่โยกย้ายไปไหนเพื่อองค์กรประสบความสำเร็จ อาจเนื่องมาจากได้เปรียบเทียบกับผลดีและผลเสียที่จะเกิดขึ้นอย่างถ่วงแล้ว หากละทิ้งความเป็นสมาชิกสภาพขององค์กรไป⁵¹

นอร์ทคราฟ และ เนล (Northcraft and Neale) ให้ความหมายว่า ความผูกพันหมายถึงความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้ง แนบแน่น ระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง⁵² ส่วน ไอเซนเบิร์ก (Eisenberge) กล่าวว่า ความผูกพันต่อหมายถึงทัศนคติซึ่งแสดงถึงความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่รับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์กรผลที่ตามมาคือ ความอดสาหัสของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร⁵³ สตีเวิร์ส (Steers) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกหรือความสัมพันธ์ที่เหนียว

⁵⁰ Greenberg and Baron, Behavior in Organization (Boston : Alyn and Bacon, 1993), 174-175.

⁵¹ Thomas w. Lee and Terence R. Mitchell, “Organizational Attachment: Attitudes and Actions, “in Organizational Behavior the State of the Science, ed. Jerald Greenberg (Hove : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1994), 84-85.

⁵² Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neale, Organization Behavior (Chicago : The Dryden Press, 1990), 464-465.

⁵³ Hutchison, Eisenberge, “Perceived Organizational Support and Employee Oiligence, Commitment and Innivation,” Journal of Applled Psychology 74 (September 1990) : 52.

แน่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก ในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การด้วยความเต็มใจ⁵⁴ ส่วน ลูธานส์ (Luthans) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นเรื่องของทัศนคติที่พนักงานรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การ และได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และมีความเจริญรุ่งเรือง⁵⁵ สเตียร์ส พอร์เตอร์และบิกเลย์ (Steers, Porter and Bigley) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกที่ผูกพันกับงานที่ทำ (job involvement) ความจงรักภักดี (loyalty) และความไว้วางใจในคุณค่าขององค์การ (belief in the value of the organization)⁵⁶ ส่วนบุคานัน (Buchanan) ได้ให้คำนิยามของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (partisan) เป็นความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและคำนิยามขององค์การและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและคำนิยามขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยสามส่วน คือ 1) ความแนบแน่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (identification) เป็นการแสดงออกซึ่งเป้าหมายและคำนิยามของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ 2) ความเกี่ยวพันกับองค์การ (involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่ และ 3) ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ (loyalty) รวมทั้งความรู้สึกใคร่ผูกพันต่อองค์การ⁵⁷

จากนิยามความหมายของความผูกพันที่มีนักวิชาการได้ให้ความหมายกันไว้อย่างหลากหลายสรุปได้ว่าความผูกพันเป็นทั้งเรื่องความรู้สึก หรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อองค์การในทุกๆ ด้าน และจะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่จะแสดงออกต่อองค์การ ในลักษณะของความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ทุ่มเทในการทำงาน เพื่อนำมาองค์การไปสู่ความสำเร็จ

รูปแบบความผูกพันต่อองค์การ

เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen) ยังได้จำแนกรูปแบบของความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) ความผูกพันทางความรู้สึก (affective commitment) เป็นความผูกพันที่เกี่ยวกับอารมณ์ของบุคลากรในองค์การ อันได้แก่ ความรักใคร่ผูกพัน ความยึดถือ

⁵⁴ Richard M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly* 22 (March 1977) : 46.

⁵⁵ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 6th ed. (Singapore : McGraw-Hill Inc., 1992), 124.

⁵⁶ Richard M. Steers, Lyman W. Porter and Gregory A. Bigley, *Motivation and Leadership at Work*, 6th ed. (New York:the McGraw Hill Inc., 1996), 374.

⁵⁷ Bruce Buchanan, "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly* 19 (1974) : 533.

และเกี่ยวข้อง บุคคลที่มีความผูกพันทางความรู้สึกสูงจะคงอยู่ในองค์การเพราะเขาต้องการจะอยู่ 2) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (continuance commitment) เป็นความผูกพันที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ หรือผลได้ผลเสียของการเป็นสมาชิก หากต้องการออกจากองค์การจะเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งบุคคลที่มีความผูกพันแบบต่อเนื่องสูงจะคงอยู่ในองค์การต่อไปเพราะเขาต้องการอยู่ 3) ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน (normative commitment) เป็นความผูกพันที่สมาชิก รู้สึกรู้ว่าเป็นหน้าที่หรือข้อผูกพันที่จะต้องดำรงอยู่ในองค์การต่อไป เพราะเขาควรอยู่⁵⁸ ซึ่งสอดคล้องกับ ทอกลวิท ลิปายน์ และเวสสัน (Colquit, Lepine and Wesson) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่มียุทธวิธีที่ทำให้บุคลากรเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์การซึ่งแบ่งออกได้ 3 รูปแบบคือ

1. ความผูกพันทางความรู้สึก (affective commitment) หมายถึงความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในองค์การ มีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ประทับใจในบรรยากาศของการทำงาน รู้สึกสนุกกับงานและมีค่าตอบแทนที่ดี จึงต้องอยู่

2. ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (continuance commitment) หมายถึงความผูกพันที่เกิดจากความคุ้มค่าที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ การได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับเงินเดือนและสวัสดิการที่ดี จนเกิดความมั่นคงแก่ครอบครัว. จึงเป็นความจำเป็น

3. ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน (normative commitment) หมายถึงความรู้สึกผูกพันที่เกิดจากความสำนึกว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป เพราะองค์การได้มีส่วนในการพัฒนาสมาชิกให้มีความสามารถมากขึ้น องค์การให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายและให้ความช่วยเหลือเมื่อประสบกับปัญหา จนรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ ที่ควรจะต้องอยู่ทำงานให้กับองค์การต่อไป .

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

จากแนวคิดและนิยามของความผูกพันต่อองค์การที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาเรื่องความผูกพันของนักวิชาการ รวมทั้งผู้สนใจจากสาขาอาชีพต่าง ๆ ซึ่งนอกจากนี้แล้วนักวิชาการจำนวนมากยังได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความผูกพัน อาทิเช่น บุคานัน (Buchanan) ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันในองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะผู้จัดการ

⁵⁸ John. P. Meyer and Nathalie J. Allen, "A Three Component Conceptualization of Organization Commitment, " Human Research Management Review 40, 4 : 219-236, quoted in Fred Luthans, Organizational Behavior, 7th ed. (Singapore : McGraw-Hill International Editions, 1995), 131.

เพราะความผูกพันในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นต่อการอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์การขนาดใหญ่ เพราะจุดหมายสำคัญในการบริหารงานของทุกองค์การก็คือ ให้องค์การคงอยู่ในสภาพที่มีสุขภาพดี เพื่อให้ดำเนินงานต่อไปได้ ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นเจตคติที่มีความสำคัญยิ่งเพราะ 1) ความผูกพันในองค์การเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับเป้าหมายขององค์การหรือทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้นเอง 2) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณเองมีส่วนเป็นเจ้าขององค์การและมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การ และ 3) ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก⁵⁹

แคสท์ และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig) ได้ให้ความสำคัญกับความผูกพันโดยกล่าวไว้ว่า แรงจูงใจและความพยายามของบุคลากรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิตถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การสูงและมองเห็นความสำคัญของเป้าประสงค์ขององค์การแล้วก็เชื่อมั่นได้ว่า องค์การนี้จะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการปรับปรุงหรือเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคนจะต้องรู้จักสร้างบรรยากาศ ความร่วมมือและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร⁶⁰ ส่วนสเตียร์ส (Steers) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อการตัดสินใจในองค์การว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในระหว่างการตัดสินใจของกลุ่ม การเพิ่มความผูกพันในการตัดสินใจจะช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามมติของกลุ่ม แม้ว่าพวกเขาจะไม่เห็นด้วยกับมตินั้น จึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพขององค์การมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่จำเป็นสองประการคือ กลุ่มความคิดและการเพิ่มความผูกพันต่อองค์การของสมาชิกซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคและข้อจำกัดในเรื่องศักยภาพของการตัดสินใจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาในการดำรงปัจจัยทั้งสองประการให้คงอยู่ในองค์การตลอดไป⁶¹

⁵⁹ Bruce Buchanan, "Government Manager, Business Executive, and Organizational Commitment," Public Administrative Review 4 (1974) : 340.

⁶⁰ Fremont E. Kast and Jame E. Rosenzweig, Organizational and Management : A System and Contingency Approach, 4th ed. (Singapore : McGraw-Hill Book Compant, 1985), 647-648.

⁶¹ Richard M. Steers, Introduction to Organizational Behavior, 3rd ed. (Boston:Glenview, IL.Scott, Foreman, 1988), 422-425.

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร จึงมีการค้นคว้าและวิจัยของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรดังนี้ คือ

เชลดอน (Sheldon)⁶² ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์กรจะเกี่ยวข้องกับระยะเวลาทำงานในองค์กร อายุ เพศ ระดับตำแหน่ง รวมถึงปัจจัยที่เป็นประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานดังนี้

1. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเพื่อประกอบอาชีพ
2. ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีผลผลักดันให้เกิดความนิยมต่ออาชีพ การพัฒนาในส่วนประสบการณ์ และความสนใจในอาชีพ

ส่วน สเตียร์ส (Steers) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรคือ⁶³

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (personal characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพในการสมรส ระยะเวลาการทำงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และตำแหน่งหน้าที่
2. ลักษณะของงาน (job characteristic) ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความรู้หลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลย้อนกลับของงาน และความเข้าใจในกระบวนการทำงาน
3. ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานในองค์กร (work experiences) ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความพึงพอใจจากองค์กร ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กรและทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

ดีโคติสและซัมเมอร์ส (Decotis and Summers)⁶⁴ ได้กล่าวถึงสิ่งที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรว่า นอกจากลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรแล้ว ยังรวมไปถึงประสบการณ์การทำงาน การรับรู้ถึงโครงสร้างของงานและบรรยากาศในองค์กรอีกด้วย

⁶² Mary E. Shaldon, "Investment and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly* " 16, 2 (June 1971) : 143-150.

⁶³ R.M. Steers, *Organizational Effectiveness : A Behavioral View* (Santa Monica, CA : Goodyear, 1997), 121.

⁶⁴ Thomas A. Decotis and Timothy P. Summers, "A Path Analysis of Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, " *Human Relation* "40, 2 (1987) : 453

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะพบว่ามีปัจจัยต่างๆมากมาย ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน และไม่ง่ายนักที่จะสร้างเสริมบุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะพบว่า มีปัจจัยบางอย่างซึ่งมีทั้งสิ่งที่เป็นคุณลักษณะภายในตัวบุคคล โครงสร้างขององค์การ พฤติกรรมรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกภายในองค์การ บรรยากาศขององค์การ วัฒนธรรมภายในองค์การ ทั้งหมดที่กล่าวมาล้วนมีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันของบุคลากรภายในองค์การแทบทั้งสิ้น

ผลของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การนอกจากจะช่วยในการทำนายประสิทธิภาพขององค์การแล้ว ยังสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่จะปฏิบัติต่อองค์การ ได้ ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์การจึงมีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคคล โดย แรนดัลล์ (Randall)⁶⁵ ได้เสนอความเห็นว่าการมีความผูกพันระดับต่างๆ นั้น ล้วนมีผลดีและผลเสียต่อบุคคลและองค์การ เขาได้แยกระดับความผูกพันเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับกลาง และระดับสูง โดยแต่ละระดับส่งผลต่อบุคคลและองค์การดังนี้

1. การมีความผูกพันระดับต่ำ มีผลทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อบุคคลและองค์การซึ่งได้แก่

1.1 ผลในแง่บวกต่อบุคคล ความผูกพันในระดับต่ำจะช่วยให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ทำบุคคลมีความกระตือรือร้นในการทำงานใหม่ บางครั้งอาจมองได้ในแง่ของการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรที่ไม่ค่อยมีความอดทนมีสุขภาพจิตที่ดีขึ้นได้

1.2 ผลในด้านบวกต่อองค์การ เป็นเรื่องปกติที่บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อยจะต้องมีการเปลี่ยนงานหรือขาดงาน อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ก่อเกิดความเสียหายและอาจเป็นสาเหตุแห่งความแตกแยกในองค์การได้ แต่การที่บุคคลที่ไม่ค่อยมีความสามารถในการทำงานละเอียดและขาดงาน ไม่มีความผูกพันต่อองค์การนั้นจะเป็นผลดี คือ หน่วยงานมีเหตุผลในการให้บุคลากรนั้นพ้นจากหน้าที่ไปโดยปราศจากการไว้วางใจ ไม่ต้องฟ้องร้องและไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยใดๆ แล้วองค์การก็สามารถสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถมาทดแทนได้

⁶⁵ Donna M. Randall, "Commitment and the Organization : The Organization Man Revisited," *The Academy of Management Review* 12,3 (July,1987) : 460-471.

1.3 ผลในด้านลบต่อบุคคล การมีความผูกพันในระดับต่ำส่งผลต่อการประกอบอาชีพของบุคคล เพราะถ้าหากไม่มีความผูกพันก็จะไม่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ทำให้ไม่มีความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่มีความทะเยอทะยาน และมักจะแสดงการต่อต้านนโยบายขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุให้ถูกไล่ออกได้ เมื่อจะเปลี่ยนงานจึงมีประวัติการทำงานที่ไม่ดี

1.4 ผลในด้านลบต่อองค์กร การมีความผูกพันในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงาน การขาดงานสูง ความล่าช้าในการทำงาน ปริมาณงานต่ำ ความไม่ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน รวมไปถึงการกระทำผิดต่อองค์กร เช่น การขโมย และการขัดขวางความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าบุคลากรในระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหารมีความผูกพันในระดับต่ำแล้วจะทำให้เกิดผลเสียร้ายแรงต่อองค์กรได้

2. การมีความผูกพันในระดับปานกลาง มีผลทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อบุคคลและองค์กรซึ่งได้แก่

2.1 ผลในแง่บวกต่อบุคคล การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแน่วแน่จะทำให้เขาเกิดความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และองค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีความมั่นคงในการทำงาน แต่ไม่ได้หมายความว่าคนที่เขามีความผูกพันในระดับปานกลางจะทำให้เขาไม่ซื่อสัตย์ต่อองค์กร หากแต่เขาแสดงออกตามความคิดเห็นของตนเอง ซึ่งเป็นผลสะท้อนว่า บุคคลนั้นยอมรับค่านิยมบางส่วนขององค์กร ไม่ใช่ยอมรับทั้งหมด แต่จะเลือกรับเฉพาะค่านิยมหรือบรรทัดฐานหลักขององค์กรเท่านั้น

2.2 ผลในด้านบวกต่อองค์กร การเพิ่มความผูกพันเป็นสิ่งที่ควรเอาใจใส่เพราะผลกำไรขององค์กรมาจากความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของบุคลากร ดังนั้นผลดีของความผูกพันต่อองค์กรคือ การทำงานในระยษยาม การจำกัดการลาออก การเปลี่ยนงาน และเป็นการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานด้วย

2.3 ผลในด้านลบต่อบุคคล การมีความผูกพันในระดับปานกลาง ไม่ได้มีผลดีต่อบุคคลเสมอไป เพราะบุคคลที่ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่นายจ้างเป็นอันดับแรก อาจเป็นเพราะ อาจจะต้องประสบกับความล่าช้าในการเลื่อนตำแหน่งและความไม่แน่นอนในการทำงาน ในที่สุดจะทำให้เกิดความลำบากใจ ในการสร้างความผูกพันของตนเองในเกิดขึ้น

2.4 ผลในด้านลบต่อองค์กร เจ้าของหรือนายจ้างมักจะร้องขอความร่วมมือในการปฏิบัติงาน แต่บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรไม่เต็มที่ มักจะจำกัดบทบาทในการทำงานของตนเองลงไปด้วย ดังนั้นถ้าจะเลือกระหว่างความซื่อสัตย์ต่อองค์กรกับความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว คนที่มีความผูกพันระดับปานกลางอาจต้องเลือกความรับผิดชอบต่อสังคม

3. การมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มีผลกระทบต่อองค์กรดังนี้

3.1 ผลในแง่บวกต่อองค์การ การมีความผูกพันในระดับสูงจะทำให้บุคคลมีความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพและการเพิ่มค่าจ้างหรือผลตอบแทนที่เหมาะสม

3.2 ผลในด้านบวกต่อองค์การ องค์การที่บุคลากรมีความผูกพันสูงจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยไม่ยากนัก เพราะบุคลากรเต็มใจที่จะยอมรับความต้องการในการผลิตขององค์การอย่างเต็มที่

3.3 ผลในด้านลบต่อบุคคล ความผูกพันในระดับสูงอาจเป็นการจำกัดความก้าวหน้าหรือโอกาสในการพัฒนาของบุคคล อาจทำให้บุคคลรู้สึกอึดอัดในการที่จะสร้างสรรค์หรือเสนอแนะสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ขึ้นมา ยิ่งถ้ามีความผูกพันต่อกลุ่มในระดับสูงมากๆ สิ่งที่เป็นอันตรายคือ บุคคลสามารถฆ่าตัวตายเพื่อกลุ่มได้ นอกจากนี้ในด้านส่วนตัว ความผูกพันในระดับสูงจะทำลายความสัมพันธ์ในครอบครัวเพราะ บุคลากรทุ่มเทเวลากับองค์การมากเกินไป ทำให้เกิดความขัดแย้งในชีวิตครอบครัว กล่าวโดยสรุป คนที่มีความผูกพันต่อองค์การให้ระดับสูง มักจะขาดความสมดุล ระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน

3.4 ผลในด้านลบต่อองค์การ หากบุคลากร ทุ่มเทและผูกพันต่อองค์การสูงจะเป็นการบั่นทอนความยืดหยุ่นขององค์การ เป็นเหตุให้องค์การล่าช้า เพราะไม่มีการตัดแปลงหรือปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ และนวัตกรรมให้ทันสมัย มีการปฏิบัติแบบเดิมๆ ไม่มีการสร้างทางเลือกใหม่ และในด้านเกี่ยวกับความสัมพันธ์บุคลากร ความผูกพันในระดับสูงอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้ ทั้งนี้เพราะความผูกพันในระดับสูงอาจเป็นสาเหตุให้บุคคลกรทำในสิ่งที่ผิดกฎหมายและขัดต่อจริยธรรมได้

สำหรับกรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg and Baron) “ได้กล่าวถึงผลกระทบซึ่งเกิดจากความผูกพันต่อองค์การสูงจะทำให้้องค์การแตกต่างจากคนที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อย ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าพบว่า

1. คนที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง มีแนวโน้มที่จะขาดงานหรือลาออกต่ำ ส่วนคนที่มีความผูกพันมีแนวโน้มในการเปลี่ยนงานหรือลาออกสูง
2. ความผูกพันต่อองค์การมีความเกี่ยวข้องกับระดับความเต็มใจในการแบ่งปันและการเสียสละ กล่าวคือ คนที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง มักจะทำงานเพื่อองค์การ มากกว่าที่จะทำงานอย่างเห็นแก่ตัว

⁶⁶ Jerale Greemberg and Robert A. Baron, Behavior in Organization, 4th ed. (New York : Simon & Schuster, 1993), 176-177.

3. ความผูกพันต่อองค์กร มีผลทางบวกต่อตัวบุคคลเอง แม้ว่าอาจจะดูเหมือนว่าความผูกพันต่อองค์กรจะลดเวลาที่เป็นส่วนตัวของบุคคลลงไป แต่มีงานวิจัยพบว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมักประสบความสำเร็จในอาชีพสูง มีความสุขกับการทำงาน มีความสุขในชีวิตแม้ไม่ได้อยู่ในขณะทำงาน

จากทัศนะและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ได้มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรเพราะเมื่อสมาชิกมีความรู้ว่าจะองค์กรมีความหมายและมีความสำคัญต่อสมาชิก สมาชิกมีรายได้ มีค่าตอบแทน สามารถเลี้ยงดูครอบครัวได้อย่างมั่นคง สมาชิกจึงมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กร มีความจำเป็นที่ต้องอยู่ในองค์กรต่อไป และด้วยเหตุผลที่ องค์กรให้โอกาสในการทำงาน องค์กรให้การศึกษาอบรมและพัฒนา และช่วยเหลือเมื่อประสบกับปัญหาจึงรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณที่สมาชิกควรจะอยู่ในองค์กรต่อไป ด้วยความรู้สึกผูกพันของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ทำให้สมาชิกเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ดังนั้น เพื่อความอยู่รอด ความมีประสิทธิภาพ หรือการไม่เสื่อมสลาย การไว้ประสิทธิภาพขององค์กร ความรู้ความเข้าใจในเรื่องของความผูกพันจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในองค์กรต้องตระหนักและระลึกถึงอยู่เสมอว่าทำอะไร จึงจะสามารถสร้างหรือส่งเสริมระดับความผูกพันให้เกิดขึ้นในหมู่สมาชิกภายในองค์กร

ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนสาธิตในประเทศไทย

โรงเรียนสาธิตเริ่มแรกจัดตั้งขึ้นที่โรงเรียน “ฝึกหัดอาจารย์” เป็นครั้งแรกในประเทศไทย ณ โรงเรียนเด็กขสเส เปิดสอนเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 เหตุผลที่จำเป็นต้องตั้งที่โรงเรียนเด็ก ก็เพราะจะได้มีโรงเรียนไว้ให้ผู้เรียนในโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้ฝึกหัดงานครู⁶⁷

ต่อมาอีก 40 ปี คือในปี พ.ศ. 2475 ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนสาธิตอีก 1 แห่ง ชื่อว่าโรงเรียนประถมวัดหัวลำโพง ซึ่งเป็นโรงเรียนฝึกหัดสอน หรือฝึกหัดงานของแผนกวิชาครูศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ต่อมาได้ย้ายมาตั้งที่สนามกีฬาแห่งชาติ และเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนมัธยมหอวัง ทำหน้าที่เป็นโรงเรียนฝึกสอนของแผนกฝึกหัดครูชั้นประถมศึกษามัธยมในคณะอักษรศาสตร์และครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงเรียนมัธยมหอวังได้ทำหน้าที่ของโรงเรียนจนถึง พ.ศ. 2487 จึงได้ล้มเลิกไป และเปลี่ยนรูปงานมาเป็นโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาแห่งจุฬาลงกรณ์

⁶⁷ ไพฑูรย์ สินลารัตน์, “โรงเรียนสาธิต : จุดมุ่งหมาย บทบาทและทิศทาง”, สาธิตศึกษา, (2536), :4-5.

มหาวิทยาลัย ต่อมาได้มีการจัดตั้งโรงเรียนในมหาวิทยาลัย สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยแห่งแรกขึ้นในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2482 คือ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยบูรพา “พิบูลย์บำเพ็ญ”⁶⁸

บทบาทและภาระหน้าที่ของโรงเรียนสาธิต

นอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่หลักในฐานะที่เป็นโรงเรียน อันได้แก่การเรียนการสอนแล้วบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนสาธิตยังต้องมียากไปกว่านี้ ผู้ที่เกี่ยวข้องและชำนาญการเกี่ยวกับโรงเรียนสาธิตได้กล่าวถึงบทบาทของโรงเรียนสาธิต ดังนี้

วิจิตร ศรีสอาน กล่าวถึง บทบาทของโรงเรียนสาธิตว่านอกเหนือจากการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของโรงเรียนทุกประเภทแล้ว โรงเรียนสาธิตยังทำหน้าที่อื่น ๆ ซึ่งประมวลได้เป็น 4 ประการด้วยกัน คือ

1. การฝึกสอนซึ่งเป็นหน้าที่ที่มีมาตั้งแต่เริ่มโรงเรียนสาธิต
2. การสาธิตการสอนทั้งแก่นักเรียน ครู และครูจากโรงเรียนธรรมดา
3. การสังเกตการณ์สอนคือให้นักเรียน ครู สังเกตการณ์สอนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนสาธิตบางประเภท ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการเรียนการสอน
4. การทดลองและวิจัย ทดลองวิธีสอน ทดลองหลักสูตร วิจัยเกี่ยวกับวิธีสอน วิจัยเกี่ยวกับหลักสูตรและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน⁶⁹

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ กล่าวว่าโรงเรียนสาธิตมีบทบาทและภาระหน้าที่หลายประการด้วยกันคือ⁷⁰

1. สถานฝึกปฏิบัติงานครู
2. สาธิตการศึกษาแนวใหม่
3. ประเมินแนวคิดใหม่
4. แหล่งทดลองทางการศึกษา
5. สถาบันวิจัยและพัฒนา
6. แหล่งข้อมูลและเผยแพร่
7. การให้การศึกษา

⁶⁸ นงลักษณ์ ประเสริฐและวิวัฒน์ชัย สุขทรัพย์, “แนวโน้มและความน่าจะเป็นไปได้ในอนาคตของโรงเรียนสาธิต” สาธิตศึกษา, (2536), :199.

⁶⁹ วิจิตร ศรีสอาน, “ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับโรงเรียนสาธิต”, ศูนย์ศึกษา, (2511),: 16-19.

⁷⁰ ไพฑูรย์ สินลารัตน์, “โรงเรียนสาธิต : จุดมุ่งหมายบทบาทและทิศทาง” สาธิตศึกษา, (2536),: 6-12.

บทบาทและภาระหน้าที่ของโรงเรียนสาธิตดังกล่าว จะเห็นได้ว่าโรงเรียนสาธิตต้องรับภาระในการจัดระบบการฝึกงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการผลิตบัณฑิตครูของสถาบัน และการดำเนินงานอย่างมีความสะดวกและคล่องตัว ซึ่งอาจสรุปบทบาทและภาระหน้าที่ของโรงเรียนสาธิตได้ดังนี้คือ

1. เป็นสถานฝึกปฏิบัติการตามเป้าหมายและทิศทางในการผลิตบัณฑิตของคณะครู ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยและสังคม
2. สาธิตและเผยแพร่การศึกษาแนวใหม่ตามการเจริญเติบโตของการศึกษา
3. ประเมินแนวคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมไทย
4. แหล่งทดลองทางการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู
5. เป็นสถาบันวิจัยและพัฒนาเพื่อสนับสนุนระบบการศึกษา
6. เป็นแหล่งข้อมูลและเผยแพร่ผลงานให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและสังคม
7. ให้การศึกษาแก่เยาวชนตามเป้าหมายของการพัฒนาเด็กในทุกด้าน

บทบาทและภาระหน้าที่ของอาจารย์โรงเรียนสาธิต

โรงเรียนสาธิตเป็นหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัย ดังนั้นอาจารย์โรงเรียนสาธิตจึงเป็นทั้งอาจารย์สอนนักเรียนสาธิต และอาจารย์สอนนิสิตนักศึกษาในคณะศึกษาศาสตร์และ/หรือคณะครุศาสตร์อีกด้วย จึงมีภารกิจตามข้อกำหนดคือ สอน ดูแลนิสิตนักศึกษานิเทศก์การสอน วิจัยและแต่งตำรา ดังนั้นการใช้เวลาสอนจึงแตกต่างจากอาจารย์ในโรงเรียนทั่วไป

ทิพพิศ อ่องแสงคุณ ได้แบ่งบทบาทและภาระหน้าที่ของอาจารย์โรงเรียนสาธิตไว้ดังนี้⁷¹

1. บทบาทของอาจารย์สาธิตในฐานะเป็นครูของนักเรียนในโรงเรียน ซึ่งจะต้องปฏิบัติดังนี้
 - 1.1 สามารถพัฒนาหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการขึ้นเอง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพนักเรียนสาธิต ตลอดจนทำแบบเรียน แบบฝึกหัดครู คู่มือครู
 - 1.2 ดูแลนักเรียนทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน
 - 1.3 จัดกิจกรรมนักเรียนทั้งในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร
 - 1.4 เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

⁷¹ ทิพพิศ อ่องแสงคุณ, “บทบาทของครู โรงเรียนสาธิต” สาธิตศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2536), :133-142.

2. บทบาทของอาจารย์สาธิตในฐานะผู้ให้ประสบการณ์วิชาชีพแก่นักศึกษาคู ได้แก่
 - 2.1 มีหน้าที่ดูแลและถ่ายทอดจัดประสบการณ์เพื่อให้เกิดผลดีตามความมุ่งหมาย
 - 2.2 ดูแล และให้คำแนะนำ การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
 - 2.3 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้คำแนะนำปรึกษาแก่นิสิตบัณฑิตศึกษา
3. บทบาทของอาจารย์สาธิตในฐานะอาจารย์ในสถาบันผลิตครู ได้แก่
 - 3.1 บทบาทในการสอนและเตรียมนักศึกษาคูเพื่อเป็นครูในอนาคต
 - 3.2 ทำงานวิจัยและผลิตตำราทั้งตำราระดับนักเรียนและอุดมศึกษา
 - 3.3 บทบาทต้องงานเผยแพร่ความรู้แก่สังคม
 - 3.4 ทำนุบำรุง และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

ดังนั้น อาจารย์โรงเรียนสาธิตจึงมีหน้าที่สำคัญในฐานะครูของนักเรียน และครูของครู โดยมีบทบาทและสถานภาพที่พิเศษและมีความสามารถ รวมทั้งภารกิจหลักของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยตามที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดไว้มีอยู่ 4 ด้านคือ

1. ด้านการสอน ได้แก่ การให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่นักเรียนในวิชาที่ได้รับมอบหมาย และการให้คำแนะนำวิธีการสอนแก่นิสิตที่มาฝึกสอน
2. ด้านการวิจัย การเขียนบทความ และตำรา ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าหาข้อสรุปและแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอันเกี่ยวกับการเรียนการสอน และยังรวมถึงการเขียนบทความเชิงวิชาการต่าง ๆ อีกด้วย

หน้าที่ของอาจารย์ในโรงเรียนสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยจะเห็นได้ว่ามีมากมายหลายด้าน เป็นทั้งครูผู้สอน นักเรียนและครูผู้สอนครู ภารกิจดังกล่าวจะสำเร็จบรรลุผลได้ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลในโรงเรียน การที่จะได้บุคคลที่ดีมีคุณภาพ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน จึงควรจะต้องเป็นอาจารย์ที่มีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ให้สมกับที่เป็นอาจารย์ระดับมหาวิทยาลัย

สำหรับคณะครุศาสตร์และ/หรือคณะศึกษาศาสตร์ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ต่างก็เปิดโรงเรียนสาธิตของแต่ละแห่งขึ้น เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ เป็นหน่วยปฏิบัติการในด้านวิชาครุศาสตร์ หรือศึกษาศาสตร์ให้แก่นิสิต อันเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกหัดครูระดับปริญญา เป็นสถานศึกษา วิจัย ทดลองค้นคว้าหาความรู้ แนวปฏิบัติที่จะปรับปรุงให้วิชาครุศาสตร์ก้าวหน้ายิ่งขึ้น และเป็นแหล่งวิชาการ การจัดและดำเนินการทางการศึกษาการเรียนการสอนในระดับต่าง ๆ ให้แก่โรงเรียนทั่วไป โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2501 โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง จัดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2514 ในระยะ

ต่อมา มีการจัดตั้งโรงเรียนสาธิตในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยขึ้นอีกหลายแห่ง รวมทั้งในส่วนภูมิภาค ด้วย เช่น โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นต้น

ปัจจุบันมีโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จำนวน 14 แห่ง และโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 23 แห่ง

ในเขตจังหวัดนครปฐม มีโรงเรียนสาธิตจำนวน 3 แห่ง คือ

โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

ที่ตั้ง 1 หมู่ 6 ต. นาลัยแมน ต. กำแพงแสน อ. กำแพงแสน จ. นครปฐม 73140 เปิดดำเนินการตั้งแต่ 15 กรกฎาคม 2523 โดยมีวัตถุประสงค์⁷²

1. เพื่อเป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติงานสำหรับนิสิตคณะศึกษาศาสตร์ โดยฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ฝึกหัดการสอน ทดลอง วิจัย เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติสำหรับการจัดการเรียนการสอน
2. เพื่อพัฒนาการศึกษา วิจัย และทฤษฎีทางการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา และหลักสูตร อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาชนบท
3. เพื่อเป็นแหล่งสาธิต และเผยแพร่ผลงานทางการศึกษา เป็น โรงเรียนพี่เลี้ยงสำหรับโรงเรียนในเขตชนบทใกล้เคียง
4. เพื่อเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาสำหรับกุลบุตร กุลธิดา ที่จะได้ศึกษาเล่าเรียนตามระดับสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด อันจะเป็นพื้นฐานการศึกษาในระดับสูงต่อไป รวมถึงการพัฒนาบุคคลให้เจริญเติบโตเป็นพลเมืองดี พร้อมทั้งจะนำความรู้ ความคิด ความเข้าใจในการแก้ปัญหาไปใช้เพื่อเสริมสร้างชีวิตและสังคมให้ดีขึ้น

ปัจจุบันมีบุคลากร จำนวน 129 คน

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร

ตั้งอยู่เลขที่ 6 ถนนราชมรรคาใน ตำบล พระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ก่อตั้งขึ้นจากความคิดริเริ่มของนางสาวมาลี อติแพทย์ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์และรักษาการในตำแหน่งรองอธิการบดี เมื่อปี พ.ศ. 2516 และเปิดรับนักเรียนเข้าเรียนในปีการศึกษา พ.ศ. 2517 โดยใช้อาคารไม้บริเวณ โรงเรียนเกษตรกรรมเดิมซึ่งอยู่ทางด้านประตูเพชรเกษมเป็นที่ทำการ ปีแรกรับ

⁷² โรงเรียนแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา, “รายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2554 ”, 30 มิถุนายน 2554. (อัคราณา)

นักเรียน 2 ชั้น คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 (มศ.1) ชั้นละ 2 ห้อง หลักสูตรที่ใช้ได้สร้างขึ้นมาเอง โดยคณาจารย์ของคณะศึกษาศาสตร์⁷³

วัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง ดังนี้

1. เพื่อใช้เป็นที่ปฏิบัติการตามแนวทฤษฎีทางการศึกษาและการสาธิต
2. เพื่อให้นักศึกษาได้สังเกตการสอนและฝึกหัดสอน
3. เพื่อใช้เป็นแหล่งวิจัยค้นคว้าทางการศึกษา
4. เพื่อใช้เป็นที่ให้การศึกษาแก่เยาวชนตามความถนัด ความสนใจ ความสามารถและวัยของแต่ละบุคคล
5. เพื่อใช้เป็นสวัสดิการการศึกษาของบุตร อาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัย

โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศิลปากร มีปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายการจัดการศึกษาที่รักษาเอกลักษณ์เดิมแต่ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ปัจจุบันมีบุคลากร จำนวน 63 คน

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เป็นส่วนราชการหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ตั้งอยู่เลขที่ 85 หมู่ 3 ตำบล นครปฐม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม⁷⁴ โดยมีแนวคิดมาจาก นายนิทัศน์ เทือกขุนทด อธิการวิทยาลัยครูนครปฐมในขณะนั้นเป็นผู้ริเริ่มจัดตั้งขึ้นเพื่อสนองนโยบายของกรมการฝึกหัดครู (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน) โรงเรียนได้เปิดรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 2 ห้องเรียน นักเรียน 70 คนตั้งแต่ปีการศึกษา 2529 โดยมี นางปราณี วัฒนกุล เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน และได้ขยายชั้นเรียนเป็นลำดับมาปีละ 2 ห้องเรียน จนถึงชั้น

⁷³ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 30 ตุลาคม 2554. เข้าถึงได้จาก <http://www.satit.su.ac.th>

⁷⁴ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม(ออนไลน์), เข้าถึงเมื่อ 30 ตุลาคม 2554. เข้าถึงได้จาก <http://st.npru.ac.th>

มัธยมศึกษาปีที่ 3 ซึ่งจุดประสงค์ของการตั้งโรงเรียนก็เพื่อให้วิทยาลัยครูผลิตครูอย่างมีประสิทธิภาพ สมบูรณ์ ทั้งในด้านภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โรงเรียนสาธิตจึงเป็นแหล่งฝึกปฏิบัติประสบการณ์วิชาชีพครูและศึกษา ค้นคว้าวิจัยทดลองของอาจารย์และนักศึกษาสาขาวิชาการศึกษาปัจจุบันโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เปิดสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6

ต่อมาในปี พ.ศ. 2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้มีการออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมกำหนดให้โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ในกำกับของสภามหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์⁷⁵

1. เพื่อบริหารจัดการและดำเนินงานจัดการเรียนการสอนขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อเป็นแหล่งทดลอง ศึกษา ค้นคว้า วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ด้านต่างๆ ได้แก่ ศึกษาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ สาธารณสุขศาสตร์
3. เพื่อเป็นต้นแบบในด้านการจัดการเรียนการสอนและการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
4. เพื่อเป็นสวัสดิการแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย

ปัจจุบันมีบุคลากรจำนวน 45 คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

นันทนา ผ่องแผ้ว ได้ศึกษาหาความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การไม่มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนด้านลักษณะงาน ความมีอิสระในงาน ความก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความคาดหวังต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง⁷⁶

เพชรณี วิริยะสืบพงศ์ ได้ทำการวิจัย การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า

⁷⁵ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมว่าด้วยโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมพ.ศ. 2549,” 16 ธันวาคม 2549.

⁷⁶ นันทนา ผ่องแผ้ว, “ความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษากรณีข้าราชการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์” (ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544), บทคัดย่อ

ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกจางาน ซึ่งทั้ง 7 องค์ประกอบหลัก จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้คุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ค่าไคสแควร์ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ⁷⁷

มรกต โกมลดิษฐ์ ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมและอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ระดับการศึกษา ประเภทหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเภทหน่วยงาน ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทบุคลากร มีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากความคิดเห็นเพิ่มเติมพบว่าบุคลากรของ มจร. เสนอให้มีการมอบหมายภาระงานอย่างเท่าเทียมกัน ควรปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน และควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม⁷⁸

⁷⁷ เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์, “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” (ปริญญาณิพนธ์กศด. การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545), บทคัดย่อ.

⁷⁸มรกต โกมลดิษฐ์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546), บทคัดย่อ.

มนตรี กนกวารี ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญฉบับปี 2540 จากผลการวิจัยพบว่า 1) มีการใช้อำนาจในลักษณะของการสร้างสถานะพึ่งพาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขึ้นอยู่กับประธาน โดยเป็นที่พึ่งพาของเลขาธิการและบุคคลในสำนักงาน ซึ่งเป็นการสร้างอำนาจโดยการควบคุมสภาพความไม่แน่นอนของการเลือกบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่ง 2) มีการดำเนินกลยุทธ์ในการกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าอัตราค่าตอบแทนทั่วไปของหน่วยงานราชการเพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาสู่องค์กร แต่ยังไม่ได้กำหนดแนวทางการบริหารค่าตอบแทน เพื่อปรับปรุงค่าตอบแทนให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ของการแข่งขันในการได้มาซึ่งบุคลากรและการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร 3) พบว่ามีการสร้างมาตรฐานสำคัญของการประเมินวัดความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอิสระยังเป็นลักษณะของการสร้างมิติของการประเมินวัดที่เป็นมาตรฐานกลางทั่วไป แต่ยังไม่สามารถสร้างมาตรฐานการประเมินวัดที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา คือ ควรพัฒนาระบบสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กรที่อาจเกิดขึ้น ควรกำหนดกลยุทธ์ค่าตอบแทนโดยการประเมินค่างาน การสำรวจค่าตอบแทน และการสร้างค่าตอบแทนแบบจูงใจในองค์กร ควรสร้างมาตรฐานการประเมินวัดร่วมกันระหว่างหน่วยงานและมาตรฐานการประเมินวัดเฉพาะหน่วยงาน⁷⁹

อินทิรา ธนียผล ได้ทำวิจัยการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ระหว่างส่วนกลางกับสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาที่จะมีการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเงินรายได้และเงินเดือนโดยพิจารณาความดีความชอบ ควรยึดหลักความเที่ยงตรง เสมอภาค ยุติธรรม ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจว่าผู้บริหารมีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรด้วยความเหมาะสมกับตำแหน่งในแต่ละสายงาน⁸⁰

อรอุมา ศรีสว่าง ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมี

⁷⁹มนตรี กนกวารี, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญฉบับปี 2540” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขารัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), บทคัดย่อ.

⁸⁰อินทิรา ธนียผล, การศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ระหว่างส่วนกลางกับสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ, [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2554. เข้าถึงได้จาก <http://202.28.103.55/dcms/files/00824/Chap2.pdf>.

นัยสำคัญทางสถิติ ส่วน เพศ อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน ไม่พบ ว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยค่าเงินและ ปัจจัยจิตใจ พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 มีตัวแปร 8 ตัว ที่สามารถพยากรณ์ ความผูกพันต่อองค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ปัจจัยค่าเงิน 4 ด้าน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ และความมั่นคงในการทำงาน ปัจจัยจิตใจ 3 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ และความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ⁸¹

สัมฤทธิ์ ผิวบัวคำ ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนปัจจุบัน สถานภาพการสมรส และตำแหน่งปัจจุบัน เป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 3) ปัจจัยทางด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ความมีอิสระในการทำงานความประจักษ์ในงาน การรับทราบผลย้อนกลับของงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น โอกาสของความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 4) ปัจจัยทางด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร และ ความรู้สึกว่าคุณค่าการพึงพิงได้ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร⁸²

กานต์รวี จันทรเจือมาศ ศึกษาเรื่องปัจจัยจิตใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษา : บริษัท อุดสาหกรรมแอมมิ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัยได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน/ผลตอบแทน ความมั่นคงในงาน ลักษณะ

⁸¹ อรอุมา ศรีสว่าง, “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2544), บทคัดย่อ.

⁸² สัมฤทธิ์ ผิวบัวคำ, “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2546), บทคัดย่อ.

งาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับปานกลาง⁸³

มานิตย์ มัลลวงค์ ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันภายในองค์การของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตภาคพายัพ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมคุณภาพในองค์การด้านสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตภาคพายัพ มีปัจจัยที่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษาใน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยแรกมหาวิทยาลัยฯ มีลักษณะที่โดดเด่นในเรื่องของการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน ปัจจัยที่สอง ได้แก่ การที่มหาวิทยาลัยฯ มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นประชาธิปไตยสูง และปัจจัยที่สามคือ การที่มหาวิทยาลัยฯ มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานที่มั่นคงและชัดเจน สำหรับปัจจัยที่มหาวิทยาลัยฯ จะต้องให้ความสนใจและทำการปรับปรุงแก้ไขใน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยแรก มหาวิทยาลัยฯ ควรสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตให้มากขึ้น ปัจจัยที่สอง มหาวิทยาลัยฯ ควรมีทิศทางในระยะยาวที่เด่นชัด พร้อมทั้งควรมีการบอกกล่าว (Announcement) แก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกได้รับทราบ ปัจจัยที่สาม มหาวิทยาลัยฯ ควรจัดทำเกณฑ์ในการวัดและประเมินผลงานที่มีคุณภาพ และมีการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ, มีความยุติธรรม, มีคุณธรรมและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) วัฒนธรรมคุณภาพด้านบุคลากรพบว่าวัฒนธรรมคุณภาพในองค์การด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตภาคพายัพ มีปัจจัยที่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษาใน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยแรก บุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ มีความภาคภูมิใจในงานของตัวเอง ปัจจัยที่สอง บุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และปัจจัยที่สาม บุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน สำหรับปัจจัยที่มหาวิทยาลัยฯ จะต้องให้ความสนใจและทำการปรับปรุงแก้ไขใน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยแรกมหาวิทยาลัยฯ ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับสังคมและชุมชนท้องถิ่นให้มากขึ้น ปัจจัยที่สอง มหาวิทยาลัยฯ ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการในการ

⁸³ กานต์วี จันทร์เจือมาศ, “การศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา : บริษัท อุตสาหกรรมแอมมิ จำกัด” (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, 2548), บทคัดย่อ.

ทำงาน และปัจจัยสุดท้าย มหาวิทยาลัยฯ ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้นำความคิดเห็นของตนเองรวมทั้งของผู้อื่นมาประยุกต์ใช้ในงานให้มาก⁸⁴

เสาวลักษณ์ ร้าเพยพล ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากร โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา มีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูงร้อยละ 72.27 เมื่อพิจารณาตามสาขาวิชาชีพพบว่า แพทย์ พยาบาล และเภสัชกร มีความผูกพันต่อองค์การ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคลลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงาน รายได้ การมีคุณค่าในตัวเอง สวัสดิการ บัณฑิตสุขภาพตนเองและครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ และบรรยากาศการทำงาน มีข้อเสนอแนะว่า องค์การควรปรับปรุงเรื่องความมีอิสระในการทำงานและความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ควรมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบโปร่งใส⁸⁵(เสาวลักษณ์ ร้าเพยพล, "ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา" (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์ บริหาร โรงพยาบาล, 2548), บทคัดย่อ

สุมิตรา พรหมถาวร ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงาน ประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การและความจงรักภักดีต่อองค์การของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจจราจร ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยเชิงตัวแปรลักษณะของงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การโดยรวม อยู่ในลักษณะปานกลาง ส่วนความจงรักภักดีโดยรวมอยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ พบว่า ทั้งลักษณะของงาน และประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจจราจรต่างมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับความผูกพันต่อ

⁸⁴ มานิตย์ มัลลวงค์, ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันภายในองค์การของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา วิทยาเขตภาคพายัพ 2548 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2554. เข้าถึงได้จาก http://www.thaiedresearch.org/thaied/index.php?table=thaied_results&-search

⁸⁵ เสาวลักษณ์ ร้าเพยพล, "ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา" (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์ บริหาร โรงพยาบาล, 2548), บทคัดย่อ.

องค์การ และพบว่าความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความจงรักภักดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ⁸⁶

กึ่งกาญจน์ ศิริบุญโกศล ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตหัวขวง ผลการวิจัยพบว่า ระดับความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา อยู่ในระดับมาก พบว่ามีระดับทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา อยู่ในระดับดี ทักษะคิดของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁷

งานวิจัยในต่างประเทศ

ฮอลตัน และ แยมโคเวนโก (Holton and Yamkovenko) ได้ศึกษาเรื่อง Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for HRD? จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพอย่างยิ่งในการเสริมสร้างในด้านทุนทางปัญญาและทุนมนุษย์ บทความนี้เสนอว่าการพัฒนาทุนทางปัญญาก่อให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ตามมา สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และส่งผลให้องค์การเพิ่มศักยภาพได้นั้น คือการส่งเสริมให้เกิดด้านทุนทางปัญญาของบุคลากรในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ขององค์การ⁸⁸

โฮ ชอยวา โดรา (Ho, Choi-Wa Dora) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Human Resource Management in Hong Kong Preschools: The Impact of Falling Rolls on Staffing ผลการวิจัยพบว่า

⁸⁶ สุมิตรา พรหมถาวร, “ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงาน ประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การและความจงรักภักดีต่อองค์การของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจจราจร”⁸⁶(วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม,2552),บทคัดย่อ.

⁸⁷ กึ่งกาญจน์ ศิริบุญโกศล, “ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตหัวขวง”(สารนิพนธ์ บธ.ม(การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,2554),บทคัดย่อ.

⁸⁸ Elwood F. Holton and Bogdan Yamkovenko, “Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for HRD?,” Human Resource Development Review 7,3 (2008) : 270-291.

การจัดการเรียนการสอนระดับก่อนวัยเรียนนั้นการลดจำนวนของพนักงานเพื่อแก้ปัญหา การขาดงบประมาณในการบริหารจัดการนั้น ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและมีผลกระทบต่อคุณภาพการสอนและการให้บริการ งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นสำคัญระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาโรงเรียนเพื่อเสนอการจัดการความรู้วิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนและควรมีการเชื่อมต่อกับนโยบายขององค์การในการประเมินพนักงานเพื่อให้บรรลุคุณภาพบริการที่ดี ดังนั้นข้อเสนอแนะพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการ กำหนดนโยบายและการจัดการเรียนการสอน และเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงและต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมในการจัดการศึกษาก่อนวัยเรียน⁸⁹

อัลเลน และคณะ (Allan et al.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Human Resource Management: Managerial Efficacy in Recruiting and Retaining Teachers National Implications ผลการวิจัย พบว่าเป้าหมายสูงสุดของแผนกทรัพยากรมนุษย์คือการจัดการทุนมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ในเวทีการศึกษาการเลือกผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาและสนับสนุนสิ่งแวดล้อมสำหรับครู วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือการศึกษเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารในการสรรหาและการรักษากรุ การสรรหามีโอกาสเลือกจากคุณสมบัติของผู้สมัคร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนที่จะสร้างรักษานุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์การเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ในข้อสรุปกล่าวว่าเป้าหมายสูงสุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมั่นใจว่าองค์การที่ดึงดูดและรักษานักงานที่ผ่านการรับรองตามกระบวนการไว้ได้ ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่มีประสิทธิภาพควรสร้างรักษาและสรรหาจ้างพนักงานที่มาตรฐานในการทำงานหลายด้าน พร้อมทั้งควบคุม ติดตาม และพัฒนาอาชีพเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้วิชาชีพ และวัฒนธรรมองค์การและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหาและการรักษากรุ⁹⁰

⁸⁹Ho Choi-Wa Dora , “Human Resource Management in Hong Kong Preschools: The Impact of Falling Rolls on Staffing” International Journal of Educational Management 23,3 (2009) : 217-226.

⁹⁰William Allan et al., “Human Resource Management: Managerial Efficacy in Recruiting and Retaining Teachers National Implications” Campus-Wide Information Systems 26,3 (2009) : 201-231.

สรุป

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานสำคัญยิ่งขององค์การทุกแห่ง การที่สามารถดูแลบริหารจัดการคน ให้ร่วมทำงานได้อย่างมีความสุข มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของคนอย่างเต็มความสามารถ ดังที่ เบอรันาดิน (Bernadine) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกได้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดรูปแบบองค์การ 2) การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา 5) รางวัลและสิทธิประโยชน์ กับความผูกพันต่อองค์การซึ่งเป็นความรู้สึคนักงานที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์การต่อไป ดังแนวคิดของคอลควิท ลีพินและเวสสัน (Colquitt, Lepine and Wesson) ได้กล่าวถึงรูปแบบความผูกพันต่อองค์การ มี 3 รูปแบบคือ 1) ความผูกพันทางความรู้สึก 2) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง 3) ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมอันจะเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์การต่อไป

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์กรและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในเขตจังหวัดนครปฐม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรของโรงเรียนสาธิตในเขตจังหวัดนครปฐมเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ เบอร์นาดีน (Bernadine) และความผูกพันต่อองค์กรของครูตามแนวคิดของคอนควิท ลีปายน์ และเวสสัน (Colquitt, Lepine and Wesson) ในการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการศึกษาข้อมูล สถิติ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัย รับข้อเสนอแนะของกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ทดสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ มาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

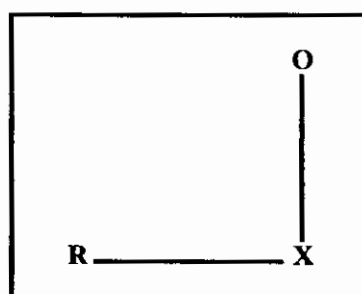
เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานผลการวิจัยนำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ 1) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร 2) โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และ 3) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม รวมทั้งหมด 237 คน

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล คือ บุคลากรครูโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม 3 โรงเรียน รวมทั้งหมด 90 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โรงเรียนละ 30 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 4 คน บุคลากรสายผู้สอนโรงเรียนละ 23 คน บุคลากรสายสนับสนุนโรงเรียนละ 3 คน รายละเอียดดังตารางที่ 3

โรงเรียน	ประชากร	ตัวอย่าง	เก็บได้จริง	ร้อยละ
โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศิลปากร	63	30	22	24.4
โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน	129	30	30	33.3
โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	45	30	27	30.0
รวม	237	90	79	87.7

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวแปรที่ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของเบอร์นาดีน (Bernadine) ประกอบด้วย

1. การจัดรูปแบบองค์การ (X_1) คือ การจัดระเบียบวินัยภายในองค์การ โดยมีพื้นฐานที่ทุกคนมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีและงานที่จะต้องปฏิบัติ ภายใต้บริบทของภารกิจเป้าหมายขององค์การ และ แผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์งาน การจัดโครงสร้างองค์การ การออกแบบ การสร้างทีม การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน รวมทั้งการลดขนาดขององค์การ โดยพิจารณาว่าภารกิจใดที่องค์การเห็นว่าไม่สำคัญก็ไม่ควรทำ มีการจ้างงานบุคคลภายนอกองค์การในภารกิจที่ไม่สำคัญมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ

2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (X_2) คือ การจัดหาบุคคลที่มีความเหมาะสม และมีจำนวนตามความต้องการขององค์การ เพื่อบรรจุบุคคลเข้าทำงานในหน้าที่ต่างๆ ตามโครงสร้างขององค์การ กิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การสรรหาบุคคล การให้ความเป็นธรรมในคุณสมบัติของผู้สมัครงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย การช่วยจัดหางานให้แก่พนักงานที่พ้นสภาพการจ้าง การเลือกสรรบุคลากร

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (X_3) คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล แผนก หรือระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานขององค์การ การบริหารการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวัดที่ผลผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า การประเมินผลแบบ 360 องศา

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (X_4) คือ การบริหารเพื่อพัฒนาการอาชีพ การช่วยเหลือ และการให้คำแนะนำแก่พนักงานได้ การสำรวจทัศนคติของพนักงาน การฝึกอบรม ตลอดจนการฝึกอบรมที่มุ่งที่จะลดอคติจากการที่บุคคลมีความสามารถแตกต่างกัน

5. รางวัลและสิทธิประโยชน์ (X_5) คือ รูปแบบและวิธีการทำงานในการให้รางวัลและสวัสดิการ ที่องค์การสามารถให้แก่พนักงานได้ ค่าตอบแทนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม การได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม การรักษาพยาบาล การมีวันลาเมื่อตนเองและเพื่อครอบครัว การลาพักผ่อน เงินบำนาญ ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง กฎหมายแรงงาน และการปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อรักษา ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบความผูกพันต่อองค์การของครูตามแนวคิดของ คอลควิท ลิปายน์ และเวสสัน (Colquitt, Iepine and Wesson) มี 3 รูปแบบดังนี้

1. ความผูกพันทางความรู้สึก (affective commitment) (Y_1) หมายถึงความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกตนมีส่วนร่วมในองค์การ มีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ประทับใจในบรรยากาศของการทำงาน รู้สึกสนุกกับงานและมีค่าตอบแทนที่ดี

2. ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (continuance commitment) (Y_2) หมายถึงความผูกพันที่เกิดจากความคุ้มค่าที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ การได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับเงินเดือนและสวัสดิการที่ดี จนเกิดความมั่นคงแก่ครอบครัว.

3. ความผูกพันที่เป็นปทัสฐาน (normative commitment) (Y_3) หมายถึงความรู้สึกผูกพันที่เกิดจากความสำนึกว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป เพราะองค์การได้มี

ส่วนในการพัฒนาสมาชิกให้มีความสามารถมากขึ้น องค์การให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายและให้ความช่วยเหลือเมื่อประสบกับปัญหา จนรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ ที่ทำให้ต้องอยู่ในองค์การต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน รายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในตำแหน่ง มีลักษณะเป็นแบบกำหนดไว้ให้เลือก (Forced Choice)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ประการ คือ 1) การจัดแบบขององค์การ จำนวน 11 ข้อ 2) การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน จำนวน 3 ข้อ 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน จำนวน 7 ข้อ 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา จำนวน 4 ข้อ 5) รางวัลและสิทธิประโยชน์ จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับรูปแบบความผูกพันต่อองค์การ 3 รูปแบบ คือ 1) ความผูกพันทางความรู้สึกร จำนวน 8 ข้อ 2) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง จำนวน 5 ข้อ 3) ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน จำนวน 5 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถาม ทั้งตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าตามแนวคิดของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale)¹ โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือรูปแบบความผูกพันต่อองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือรูปแบบความผูกพันต่อองค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือรูปแบบความผูกพันต่อองค์การ อยู่ในระดับปานกลางมีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือรูปแบบความผูกพันต่อองค์การ อยู่ในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

¹ Ronsis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และท่าปก เจริญผล, 2531), 114-115.

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือรูปแบบความผูกพันต้องมีการ อยู่ใน
ระดับน้อยที่สุดมีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการ จากตำรา หนังสือ เอกสาร งานวิจัย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับ รูปแบบความผูกพันต้องมีการเพื่อเป็นแนวทางในการ
สร้างแบบสอบถาม

2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวล เพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างของเครื่องมือและ
ขอบเขตเนื้อหาในพฤติกรรมที่มีการบ่งชี้ ตามแนวคิดของ เบอรันาดิน (Bernadine) โคนขอคำแนะนำ
จากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

3. สร้างแบบสอบถามตามขอบเขตของนิยามตัวแปร จากนั้นนำแบบสอบถามที่สร้างเสนอ
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาและเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมให้สมบูรณ์

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์
ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาสาระ (content validity)² และภาษาที่ใช้ด้วยเทคนิค IOC (Index of
Item Objective Congruence) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องกับจุดประสงค์และเนื้อหาของงานวิจัย
นำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) เพื่อหาความเชื่อมั่น (reliability) ของ
แบบสอบถามบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ฉบับที่โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
บางเขน

6. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยนำ
แบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใช้การหาค่าความเชื่อมั่น โดยหาค่า
สัมประสิทธิ์ แอลฟา (Coefficient) โดยวิธีการของครอนบาค (Cronbach)³ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้ง
ฉบับเท่ากับ .972

² พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล
, 2539), 201.

³ Lee J. Cronbach, Essentials of Psychologicaling, 3rd ed. Ed. (NewYork:Harper&Row
Publisher, 1974), 161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือ และขอความร่วมมือจากบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยเดินทางไปส่งแบบสอบถามและเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้กำหนดให้บุคลากรโรงเรียนสาธิตในเขตจังหวัดนครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีรายละเอียดดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์
2. ดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
3. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ระดับการศึกษา และอายุราชการ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลการแจกแจงค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%)
2. การวิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และรูปแบบความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

ในการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับความผูกพันต่อองค์กรของครูโดยนำค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์/รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์/รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์/รูปแบบความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์/รูปแบบความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์/รูปแบบความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในเขตจังหวัดนครปฐม 2) รูปแบบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม โดยใช้ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 79 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ เบอร์นาดิน (Bernadine) และรูปแบบความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของคอลควิท ลีพิน และ เวสสัน (Colquitt, Lepine and Wesson) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือการแจกแจงความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “ การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ” เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบคำถามของการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อาจารย์ผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 90 คน โดยการแจกแบบสอบถาม 90 ฉบับ และได้รับคืน 79 ฉบับ คิดเป็น 87.7 % นำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน

ตอนที่ 3 รูปแบบ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงเรียน

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ อาจารย์ผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุน รวม 79 คน แยกพิจารณา เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์ในการทำงาน นำเสนอโดยใช้ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (%) รายละเอียด ตารางที่ 2

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละ ของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	18	22.78
	หญิง	61	77.22
	รวม	79	100.0
2	อายุ		
	ต่ำกว่า 30 ปี	4	5.06
	30-40 ปี	30	37.97
	41-50 ปี	23	29.11
	มากกว่า 51 ปี	22	27.86
	รวม	79	100.0
3	ระดับการศึกษา		
	ปริญญาตรี	24	30.40
	ปริญญาโท	51	64.55
	สูงกว่าปริญญาโท	4	5.05
	รวม	79	100.0
4	ตำแหน่งทางวิชาการ		
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	22	27.84
	อาจารย์	50	63.29
	ไม่ระบุ	7	8.87
	รวม	79	100.0

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ที่	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
5	ตำแหน่งหน้าที่		
	ผู้บริหารสถานศึกษา	8	10.12
	บุคลากรสายผู้สอน	64	81.01
	บุคลากรสายสนับสนุน	7	8.87
	รวม	79	100.0
6	ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
	ไม่เกิน 5 ปี	11	13.92
	6-10 ปี	10	12.66
	11-15 ปี	19	24.05
	16 ปี ขึ้นไป	39	49.37
	รวม	79	100.0

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 79 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 77.22 เป็นเพศชายจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 22.78 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.06 อายุอยู่ระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 37.97 อายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 29.11 อายุมากกว่า 51 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 27.86 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 24 คน คิดเป็นร้อยละ 30.40 จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 64.55 จบการศึกษามากกว่าระดับปริญญาโทจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.05 ตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 27.84 อาจารย์ 50 คน คิดเป็นร้อยละ 63.29 ตำแหน่งอื่นๆ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.87 ตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.12 บุคลากรสายผู้สอน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 81.01 บุคลากรสายสนับสนุน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.87 มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 13.92 มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.66 มีประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 24.05 มีประสบการณ์ทำงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 39 คนคิดเป็นร้อยละ 49.37

ตอนที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม

ในการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 79 คน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของเบสท์(Best) ผลการวิเคราะห์ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังตารางต่อไปนี้ ดังในตารางที่ 3

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม

(n = 79)

ข้อที่	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การจัดรูปแบบขององค์การ	3.70	0.57	มาก
2	การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน	3.73	0.83	มาก
3	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.55	0.71	มาก
4	การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.66	0.68	มาก
5	รางวัลและสิทธิประโยชน์	3.52	0.75	มาก
รวม		3.63	0.61	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$, S.D.=0.61) เมื่อแยกพิจารณาทางด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน ($\bar{X}=3.73$, S.D. = 0.83) การจัดรูปแบบองค์การ ($\bar{X}=3.70$, S.D. = 0.57) การฝึกอบรมและการพัฒนา ($\bar{X}=3.66$, S.D. = 0.68) การบริหารผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.55$, S.D.=0.71) รางวัลและสิทธิประโยชน์ ($\bar{X}=3.52$, S.D.=0.75)

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นรายข้อการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ด้านการจัดรูปแบบขององค์การ

(n = 79)

ข้อที่	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การจัดรูปแบบขององค์การ โรงเรียนมีการจัดระเบียบงานภายในโดยที่บุคลากร ทุกคนมีส่วนร่วม	3.57	0.88	มาก
2	โรงเรียนมีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยี ต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง	3.77	0.73	มาก
3	โรงเรียนมีการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์อย่าง เหมาะสม	3.63	0.71	มาก
4	โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม	3.71	0.78	มาก
5	โรงเรียนมีการวิเคราะห์งานและวางแผนกรอบ อัตราตำแหน่งอย่างเหมาะสม	3.57	0.85	มาก
6	ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถ ในการทำงานเป็นทีม	3.81	0.83	มาก
7	โรงเรียนมีการมอบหมายให้บุคลากรภายใน ดำเนินการภารกิจสำคัญ	3.92	0.82	มาก
8	โรงเรียนมีการจ้างบุคคลภายนอกให้ดำเนินการ ภารกิจที่โรงเรียนเห็นว่าไม่สำคัญ	2.76	1.13	ปานกลาง
9	โรงเรียนมีการจัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ภารกิจของมหาวิทยาลัย	4.16	0.75	มาก
10	โรงเรียนมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.92	0.84	มาก
11	โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายของแผนงาน / โครงการในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.95	0.79	มาก
	รวม	3.70	0.57	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ด้านการจัดรูปแบบองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.71$, S.D.=0.83) เมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อยกเว้นข้อ 8 โรงเรียนมีการจ้างบุคคลภายนอกให้ดำเนินการกิจที่โรงเรียนเห็นว่าไม่สำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.76$, S.D.=1.13) ข้อที่มีค่ามัธยิมเลขคณิต สูงสุดคือ ข้อ 9 โรงเรียนมีการจัดทำแผนโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจของมหาวิทยาลัย ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.75) รองลงมาคือ ข้อ 11 โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายของแผนงาน โครงการปฏิบัติอย่างชัดเจน ($\bar{X}=3.95$, S.D.=0.79) ส่วนข้อที่มีค่ามัธยิมเลขคณิตต่ำที่สุด คือ ข้อ 8 โรงเรียนมีการจ้างบุคคลภายนอกให้ดำเนินการกิจที่โรงเรียนเห็นว่าไม่สำคัญ ($\bar{X}=2.76$, S.D.=1.13)

ตารางที่ 6 ค่ามัธยิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นรายข้อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน

(n = 79)

ข้อที่	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน โรงเรียนมีการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมโดยเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานในโรงเรียน	3.96	0.92	มาก
2	โรงเรียนมีมาตรฐานการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตำแหน่งที่กำหนดไว้	3.85	0.92	มาก
3	บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม	3.39	1.05	ปานกลาง
	รวม	3.73	0.83	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.73$, S.D.=0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่ามัธยิมเลขคณิตสูงสุดคือ ข้อ 1 โรงเรียนมีการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมโดยเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานในโรงเรียน ($\bar{X}=3.96$, S.D.=0.92) รองลงมาคือ ข้อ 2 โรงเรียนมีมาตรฐานการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตำแหน่งที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=3.85$, S.D.=0.92) ส่วนข้อที่มีค่ามัธยิม

เลขคณิตต่ำที่สุด คือข้อ 3 บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม ($\bar{X}=3.39$, S.D.=1.05)

ตารางที่ 7 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นรายข้อการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน
(n = 79)

ข้อที่	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การบริหารผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนมีกระบวนการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบและได้	3.30	1.14	ปานกลาง
2	โรงเรียนมีการบริหารงานให้เป็นไปตาม ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้	3.92	0.74	มาก
3	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร แบบ 360 องศา	3.25	0.95	ปานกลาง
4	โรงเรียนมีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	3.67	0.82	มาก
5	โรงเรียนมีการติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.56	0.84	มาก
6	โรงเรียนใช้ผลการประเมินหรือข้อมูลย้อนกลับ ในการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	3.41	0.79	ปานกลาง
7	โรงเรียนจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตาม แผนและโครงการอย่างชัดเจน	3.76	0.78	มาก
	รวม	3.55	0.71	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัด
นครปฐม ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.55$, S.D.=0.71)
เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตสูงสุด คือ ข้อ 2 โรงเรียนมีการบริหารงานให้
เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=3.92$, S.D.=0.74) รองลงมาคือ ข้อ โรงเรียนจัดทำรายงาน
ผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการอย่างชัดเจน ($\bar{X}=3.76$, S.D.=0.78) ส่วนข้อที่มีค่ามัธย

เลขคณิตต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรแบบ 360 องศา ($\bar{X}=3.25$, S.D.=0.95)

ตารางที่ 8 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นรายข้อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

(n = 79)

ข้อที่	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การฝึกอบรมและการพัฒนา โรงเรียนมีโครงการฝึกอบรม ประชุม หรือ สัมมนาวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ	3.87	0.85	มาก
2	โรงเรียนมีการดำเนินการแก้ไขปัญหาคัด จัดแย้งในการทำงานของบุคลากร	3.19	0.87	ปานกลาง
3	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษา ต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.08	0.82	มาก
4	โรงเรียนมีการฝึกอบรม หรือกิจกรรมเพื่อรักษา และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.52	0.95	มาก
	รวม	3.66	0.68	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.66$, S.D.=0.68) ข้อที่ค่ามัธยฐานเลขคณิตสูงสุดคือข้อ 3 โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.82) รองลงมาคือข้อ 1 โรงเรียนมีการฝึกอบรม ประชุม หรือสัมมนาวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ส่วนข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตต่ำที่สุดคือ ข้อ 2 โรงเรียนมีการดำเนินการแก้ไขปัญหาคัดจัดแย้งในการทำงานของบุคลากร ($\bar{X}=3.19$, S.D.=0.87)

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นรายข้อการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ด้านการรางวัลและสิทธิ
ประโยชน์

(n = 79)

ข้อที่	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	รางวัลและสิทธิประโยชน์ โรงเรียนมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับ บุคลากรมีได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่ง	3.28	1.01	ปานกลาง
2	โรงเรียนมีสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม และเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	3.33	1.10	ปานกลาง
3	โรงเรียนมีการกำหนดวันลาเพื่อบุคลากรและ ครอบครัวได้อย่างเหมาะสม	3.67	0.95	มาก
4	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านกีฬา และนันทนาการ	3.30	0.99	ปานกลาง
5	โรงเรียนจัดให้บุคลากรได้ตรวจสอบสุขภาพเป็น ประจำทุกปี	4.08	1.07	มาก
6	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อว่าผลงานที่ดีมา จากขวัญและกำลังใจที่ดีของบุคลากร	3.70	1.06	มาก
7	โรงเรียนมีการกำหนดกฎระเบียบที่มีความ เป็นธรรมกับทุกฝ่ายเกี่ยวกับการร้องทุกข์ บัญญัติไว้ชัดเจน	3.39	0.93	ปานกลาง
8	โรงเรียนมีมาตรการรักษาวินัยและมี จรรยาบรรณในการทำงานของบุคลากรให้เป็น ที่เชื่อถือของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.48	0.89	ปานกลาง
	รวม	3.52	0.75	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัด
นครปฐม ด้านรางวัลและสิทธิประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.52, S.D.=0.75$) ข้อที่มี
ค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุดคือ ข้อ 5 โรงเรียนจะให้บุคลากรได้ตรวจสอบสุขภาพเป็นประจำ
($\bar{X}=4.08, S.D.=1.07$) รองลงมาคือข้อ 6 ผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อว่าผลงานที่ดีมาจากขวัญและ

กำลังใจที่ดีของบุคลากร ($\bar{X}=3.70, S.D.=1.06$) ส่วนข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตต่ำที่สุดคือข้อ 1 โรงเรียนมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่ง ($\bar{X}=3.28, S.D.=1.01$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนในจังหวัดนครปฐม

ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากผู้ให้ข้อมูล 79 คน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (The Best) ดังในตารางที่ 9

ตารางที่ 10 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของความผูกพันรายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม

(n = 79)

ข้อที่	รูปแบบความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ความผูกพันทางความรู้สึกรัก	4.29	0.59	มาก
2	ความผูกพันแบบต่อเนื่อง	3.73	0.84	มาก
3	ความผูกพันที่เป็นปทัสสถาน	4.03	0.77	มาก
รวม		3.78	0.58	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ($\bar{X}=4.29, S.D.=0.59$) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ($\bar{X}=4.03, S.D.=0.76$) และความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ($\bar{X}=3.73, S.D.=0.84$)

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นรูปแบบของความผูกพันต่อการบริการของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ด้านความผูกพันทางความรู้สึก

(n = 79)

ข้อที่	รูปแบบความผูกพันต่อการบริการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ความผูกพันทางความรู้สึก โรงเรียนแห่งนี้มีความหมายกับข้าพเจ้าเป็นอย่างมาก	4.41	0.73	มาก
2.	ข้าพเจ้ามีความสุขที่ได้ทำงานในโรงเรียนแห่งนี้	4.42	0.69	มาก
3	ข้าพเจ้าภูมิใจเมื่อได้กล่าวถึงโรงเรียนให้กับบุคคลภายนอกฟัง	4.39	0.72	มาก
4	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.52	0.64	มากที่สุด
5	ข้าพเจ้ามีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในโรงเรียน	4.37	0.70	มาก
6	ข้าพเจ้าประทับใจในบรรยากาศของการทำงานในโรงเรียน	4.06	0.81	มาก
7	ข้าพเจ้ามีความสุขและสนุกกับการทำงาน	4.38	0.70	มาก
8	ข้าพเจ้าได้รับให้ค่าตอบแทนที่ดีจากโรงเรียน	3.76	1.00	ปานกลาง
	รวม	4.29	0.59	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า รูปแบบความผูกพันต่อการบริการของบุคลากรของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ด้านความผูกพันทางความรู้สึก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.29, S.D.=0.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด คือ ข้อ 4 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ($\bar{X}=4.52, S.D.=0.64$) รองลงมาคือ ข้อ 2 ข้าพเจ้ามีความสุขที่ได้ทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ ($\bar{X}=4.42, S.D.=0.69$) ส่วนข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด คือ ข้อ 8 ข้าพเจ้าได้รับค่าตอบแทนที่ดีจากโรงเรียน ($\bar{X}=3.76, S.D.=1.00$)

ตารางที่ 12 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นรูปแบบของความผูกพันต่อการจัดการของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ด้านความผูกพันแบบต่อเนื่อง

(n = 79)

ข้อที่	รูปแบบความผูกพันต่อการจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ความผูกพันแบบต่อเนื่อง โรงเรียนทำให้ครอบครัวข้าพเจ้ามีความมั่นคง จึงยังคงทำงานอยู่กับโรงเรียนแห่งนี้	3.90	1.11	มาก
2	โรงเรียนให้เงินเดือนและสวัสดิการแก่ข้าพเจ้าอย่างเหมาะสม	3.73	1.06	มาก
3	โรงเรียนให้โอกาสที่ข้าพเจ้าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	3.57	1.17	มาก
4	ข้าพเจ้ารู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นได้เป็นสมาชิกคนหนึ่งคนหนึ่งของโรงเรียน	4.14	0.84	มาก
5	ข้าพเจ้าคงจะประสบปัญหาและความยุ่งยากในชีวิตหลายประการ ถ้าตัดสินใจออกจากโรงเรียนนี้ในตอนนี้	3.32	1.28	ปานกลาง
	รวม	3.73	0.84	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า รูปแบบ ความผูกพันต่อการจัดการของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ด้านความผูกพันแบบต่อเนื่อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}=3.73, S.D.=0.84$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตสูงที่สุด คือ ข้อ 4 ข้าพเจ้ารู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกคนหนึ่งคนหนึ่งของโรงเรียน ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.84$) รองลงมาคือ ข้อ 1 โรงเรียนทำให้ครอบครัวข้าพเจ้ามีความมั่นคง จึงยังคงทำงานอยู่กับโรงเรียนแห่งนี้ ($\bar{X}=3.90, S.D.=1.11$) ส่วนข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตต่ำที่สุด คือข้อ 5 ข้าพเจ้าคงจะประสบปัญหาและความยุ่งยากในชีวิตหลายประการ ถ้าตัดสินใจออกจากโรงเรียนในตอนนี้ ($\bar{X}=3.32, S.D.=1.28$)

ตารางที่ 13 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นรูปแบบของความผูกพันต่อการจัดการของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ด้านความผูกพันที่เป็นปทัสถาน

(n = 79)

ข้อที่	รูปแบบความผูกพันต่อการจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน ข้าพเจ้ารู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ โรงเรียนแห่งนี้มาก	4.00	1.00	มาก
2	โรงเรียนให้โอกาสข้าพเจ้าได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่	4.34	0.67	มาก
3	โรงเรียนมักจะให้ความช่วยเหลือเสมอเมื่อ ข้าพเจ้าประสบปัญหา	3.61	1.15	มาก
4	โรงเรียนให้โอกาสข้าพเจ้าได้พัฒนาความรู้ อยู่เสมอ	3.99	0.94	มาก
5	ข้าพเจ้าสำนึกเสมอว่าจะทำงานในโรงเรียน แห่งนี้ต่อไป	4.24	0.82	มาก
	รวม	4.04	0.77	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่ารูปแบบ ความผูกพันต่อการจัดการของบุคลากร โรงเรียนสาธิตใน จังหวัดนครปฐม ด้านความผูกพันที่เป็นปทัสถาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04, S.D.=0.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตมากที่สุด คือ ข้อ 2 โรงเรียนให้โอกาสข้าพเจ้าได้รับรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ ($\bar{X}=4.34, S.D.=0.67$) รองลงมาคือ ข้อ 5 ข้าพเจ้าสำนึกเสมอว่าจะทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ต่อไป ($\bar{X}=4.24, S.D.=0.82$) ส่วนข้อที่มีค่า มัธยฐานเลขคณิตต่ำที่สุดคือ ข้อ 3 โรงเรียนมักจะให้ความช่วยเหลือเสมอเมื่อข้าพเจ้าประสบปัญหา ($\bar{X}=3.61, S.D.=1.15$)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อการจัดการของบุคลากรภาครัฐในจังหวัดนครปฐม

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อการจัดการของบุคลากรภาครัฐในจังหวัดนครปฐม โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อการจัดการของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม

n=79

ตัวแปร	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y _{tot}
X ₁	.511**	.605**	.577**	.866**
X ₂	.464**	.606**	.568**	.815**
X ₃	.505**	.665**	.541**	.884**
X ₄	.565**	.682**	.574**	.804**
X ₅	.489**	.663**	.541**	.865**
X _{tot}	.566**	.707**	.625**	.960**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อการจัดการของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ($r=.960$) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดรูปแบบขององค์การมีความสัมพันธ์กับรูปแบบความผูกพันต่อการจัดการแบบต่อเนื่องมากที่สุด ($r=.605$) รองลงมาคือรูปแบบความผูกพันต่อการจัดการที่เป็นปทัสถาน ส่วนรูปแบบความผูกพันต่อการจัดการทางความรู้สึกมีค่าน้อยกว่าด้านอื่น ($r=.511$) 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงานมีความสัมพันธ์กับรูปแบบความผูกพันแบบต่อเนื่องมากที่สุด ($r=.606$) รองลงมาคือรูปแบบความผูกพันต่อการจัดการที่เป็นปทัสถาน ($r=.568$) ส่วนรูปแบบความผูกพันต่อการจัดการทางความรู้สึกมีค่าน้อยกว่าด้านอื่น ($r=.464$) 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับรูปแบบความผูกพันแบบต่อเนื่องมากที่สุด ($r=.665$) รองลงมาคือรูปแบบความผูกพันต่อการจัดการที่เป็นปทัสถาน ($r=.541$)

ส่วนรูปแบบความผูกพันต่อองค์การทางความรู้สึกมีค่าน้อยกว่าด้านอื่น ($r=.505$) 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนามีความสัมพันธ์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์การแบบต่อเนื่องมากที่สุด ($r=.582$) ถ้าองค์การมีการส่งบุคลากรไปอบรมหรือพัฒนาเพิ่ม บุคลากรจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การแบบต่อเนื่องมากขึ้น รองลงมาคือรูปแบบความผูกพันต่อองค์การที่เป็นปทัสถาน($r=.574$) ส่วนรูปแบบความผูกพันที่เป็นปทัสถานมีค่าน้อยกว่าด้านอื่น ($r=.541$) 5) รางวัลและสิทธิประโยชน์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันแบบต่อเนื่องมากที่สุด ($r=.582$) รองลงมาคือความผูกพันที่เป็นปทัสถาน ($r=.574$) ส่วนรูปแบบความผูกพันต่อองค์การทางความรู้สึกมีค่าน้อยกว่าด้านอื่น ($r=.565$) 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านรางวัลและสิทธิประโยชน์มีความสัมพันธ์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์การแบบต่อเนื่องมากที่สุด($r=.663$) รองลงมาคือรูปแบบความผูกพันต่อองค์การที่เป็นปทัสถาน($r=.541$)ส่วนรูปแบบความผูกพันต่อองค์การทางความรู้สึกมีน้อยกว่าด้านอื่น($r=.489$) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์โดยทางบวกกับรูปแบบความผูกพันต่อองค์การ โดยหากมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เช่นการจัดรูปแบบองค์การ การจัดหาบุคลากร การบริหารผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา รางวัลและสิทธิประโยชน์ จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การแบบความรู้สึก แบบต่อเนื่อง และแบบปทัสถานมากยิ่งขึ้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม 2) รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม การวิจัยครั้งนี้ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้กรอบแนวคิด เบอ์นาดีน (Bernadine) ซึ่งได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 5 ประการคือ 1) การจัดรูปแบบขององค์กร 2) การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา 5) รางวัลและสิทธิประโยชน์ และแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรใช้แนวคิดของคอลลิวท ลิปายน์ และเวสสัน (Colquitt, Iepine and Wesson) ที่กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรมี 3 รูปแบบคือ 1) ความผูกพันทางความรู้สึก 2) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง 3) ความผูกพันที่ปทัสถาน ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อาจารย์ผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุน ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมจำนวน 79 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (%) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลของการวิจัยสรุปประเด็นได้ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อพบว่ามีอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าจากมากไปหาน้อยดังนี้

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การจัดรูปแบบองค์การ การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารงานผลการปฏิบัติงาน รางวัลและสิทธิประโยชน์

2. รูปแบบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความผูกพันทางความรู้สึก ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน และความผูกพันแบบต่อเนื่อง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การจัดรูปแบบองค์การ การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลและสิทธิประโยชน์ ตามลำดับ อาจเนื่องมาจากโรงเรียนสาธิตเป็นหน่วยปฏิบัติการในด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ทำให้โครงสร้างการบริหารจัดการ ไม่เน้นควบคุมส่วนกลาง ทำให้มหาวิทยาลัยต่างๆ มีอิสระในการดำเนินงาน โรงเรียนสาธิตจึงมีโอกาสในการสรรหาบุคคลที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้เข้ามาทำงาน มีมาตรฐานสำหรับตำแหน่ง บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชรมณี วิริยะสีบพงศ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการออกจากงาน ส่วน มรกต โกมลดิษฐ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีระดับการดำเนินงานการทรัพยากรมนุษย์

ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบกับความสัมพันธ์ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ระดับการศึกษา ประเภทหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.5

2. จากการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมอยู่ในระดับนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความผูกพันทางความรู้สึก ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน และความผูกพันแบบต่อเนื่อง อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนสาธิตเป็นสถาบันทางการศึกษาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในสังคม มีระบบการจัดการองค์การที่ดี มีความมั่นคง ทำให้บุคลากรของโรงเรียนได้มีอาชีพที่มั่นคงและมีเกียรติในสังคม มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความสุขที่ได้เป็นสมาชิกคนหนึ่งของโรงเรียน ตลอดทั้งได้รับค่าตอบแทนที่ดี ทำให้บุคลากรมีความต้องการที่จะอยู่ซึ่งเป็นความผูกพันต่อองค์กรแบบความผูกพันทางความรู้สึก นอกจากนี้ การที่โรงเรียนให้โอกาสบุคลากรโดยการรับเข้ามาทำงาน ทำให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถและมีการอบรมพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ ให้โอกาสในการลาศึกษาต่อ ในกรณีบุคลากรมีปัญหาในชีวิตโรงเรียนจะให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสมอยู่เสมอ จึงเป็นเหตุผลที่บุคลากรรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อโรงเรียนซึ่งบุคลากรควรจะอยู่ทำงานในโรงเรียนต่อไป เพราะเป็นสิ่งที่ขัดต่อแนวปทัสถานของสังคมหากโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นแล้วบุคลากรลาออกไปหางานใหม่ ดังนั้นบุคลากรจึงมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรในเป็นรูปแบบความผูกพันที่เป็นปทัสถานสถาน และการที่บุคลากรความจำเป็นที่จะต้องอยู่ทำงานให้กับโรงเรียนเพราะรายได้จากเงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่มีความสำคัญในสังคมเศรษฐกิจยุคปัจจุบัน ทำให้บุคลากรและครอบครัวมีความมั่นคง มีการเลื่อนตำแหน่งและเพิ่มเงินเดือนอย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกได้ว่าโรงเรียนให้ค่าตอบแทนที่คุ้มค่า หากบุคลากรลาออกแล้วไปหางานใหม่ซึ่งจะให้มีรายได้เท่าเดิมหรือมากกว่าเดิมย่อมจะเป็นไปไม่ได้ หากลาออกไปบุคลากรย่อมประสบกับปัญหาต่างๆและมีความยุ่งยากในชีวิตอย่างแน่นอน ซึ่งด้วยเหตุผลเหล่านี้จึงเป็นความจำเป็นที่บุคลากรต้องทำงานให้กับโรงเรียนซึ่งเป็นรูปแบบความผูกพันแบบต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหมาย ศรีทรัพย์ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหงของข้าราชการสาย ข พบว่าข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ระดับมากทุกด้าน และงานวิจัยของ สำเนียง วิลามาศ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่าบรรยากาศของโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นแบบเปิด ความผูกพันของครูอยู่ในระดับมากและมีดีบรรยากาศของโรงเรียน

ส่งผลต่อความผูกพันของครูคือด้านมิติการสนับสนุนซึ่งมีผลทางบวกกับความผูกพัน และสัมฤทธิ์
 ผลพบว่า ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูในโรงเรียน
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางด้าน
 ลักษณะงานที่ปฏิบัติซึ่งประกอบด้วย ความอิสระในการทำงาน ความประจักษ์ในงานทราบผล
 ย้อนกลับของงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น โอกาสของความก้าวหน้าในการทำงาน เป็น
 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญสถิติ .01 จากงานวิจัยดังกล่าวจะ
 สอดคล้องกับบรรยากาศของบุคลากร โรงเรียนสาธิตที่ให้อิสระในการทำงานสูง โอกาสที่จะ
 เจริญก้าวหน้าตำแหน่งก็มีมาก ส่วนงานวิจัยของ นันทนา ผ่องแผ้ว ได้ศึกษาหาความผูกพันต่อ
 องค์กรของข้าราชการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ พบว่าอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการ
 ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนด้านลักษณะงานความมี
 อิสระในงาน ความก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความคาดหวังต่อองค์กรมี
 ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง จากงานวิจัยดังกล่าว จะมีความแตกต่าง
 กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม เพราะบุคลากร โรงเรียน
 สาธิตในจังหวัดนครปฐม หากมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรยิ่งสูง จะยิ่งมีความผูกพันต่อ
 องค์กร โอกาสที่จะลาออกหรือย้ายไปเป็นบุคลากรส่วนราชการอื่นมีน้อยอาจเนื่องมาจาก บุคลากร
 โรงเรียนสาธิตส่วนใหญ่เป็นราชการสาย ก เมื่อได้เป็นอาจารย์สอนไปนานๆก็จะเกิดความผูกพัน
 ในภูมิรู้ โรงเรียนสาธิตก็มีนโยบายพัฒนาบุคลากรทำอย่างสม่ำเสมอให้บุคลากรเหล่านั้นจะลาออก
 หรือโยกย้ายจึงมีน้อย

3. จากการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพัน
 ต่อองค์กรของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทาง
 สถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้อยตามกัน
 อาจเนื่องมาจากลักษณะการบริหารงานของโรงเรียนสาธิตที่เน้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม มีการ
 วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานให้
 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม
 เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการอบรม ประชุม หรือสัมมนาวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพของ
 บุคลากรอย่างสม่ำเสมอมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม จึงทำให้บุคลากรมี
 ความผูกพันกับโรงเรียน มีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานนอกจากนี้ ลักษณะของงาน บุคลากรส่วน
 ใหญ่ของโรงเรียนเป็น อาจารย์ ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรสาย ก ของมหาวิทยาลัยถือว่าเป็นตำแหน่งที่มี
 เกียรติในสังคม ทำให้บุคลากรของโรงเรียนรู้สึกได้ว่า ได้ร่วมทำงานกับกับองค์กรที่มีความมั่นคงทำ
 ให้บุคลากรและครอบครัวมีความมั่นคงในอาชีพและรายได้มีความว่าคุ้มค่าที่ได้เป็นสมาชิกของ

โรงเรียน และในบางกรณีที่บุคลากรมีปัญหาที่มีความยุ่งยากในชีวิต เช่น มีความจำเป็นต้องใช้เงินมาก เพื่อซื้อบ้านที่อยู่อาศัย หากบุคลากรเหล่านั้นได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ของมหาวิทยาลัย ก็อาจจะได้รับการช่วยเหลือทางการเงินหรือจะไปกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินโดยทั่วไป บุคลากร โรงเรียนสาธิตก็จะได้รับการปฏิบัติจากสถาบันการเงินด้วยดี ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้บุคลากร ของโรงเรียนสาธิตจึงมีความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากร มนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุมิตรา พรหมถาวรซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงาน ประสบการณ์การทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กรของ ข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจจราจร พบว่า ลักษณะของงาน และประสบการณ์การทำงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจจราจรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวลักษณ์ ร้าเพยพลซึ่งทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ ศิริบุญโกศล ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาล เอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง พบว่า ทักษะคิดของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับมานิตย์ มัลลวงส์ ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันภายในองค์กรของผู้ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า วัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร ด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีปัจจัยที่เอื้อต่อการ ประกันคุณภาพการศึกษา ใน 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยแรก บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความภาคภูมิใจในงานของตนเอง ปัจจัยที่สอง บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีการทำงานอย่างมีศักยภาพและปัจจัยที่สาม บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความรู้สึกรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน จากงานวิจัยดังกล่าวจะ เห็นว่าวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรด้านบุคลากร ก็คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หากองค์กรได้ มีกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ย่อมจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของสมาชิก ในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อการจัดการของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาความผูกพันต่อการจัดการของบุคลากร โรงเรียนสาธิต ในจังหวัดนครปฐมดังนี้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. การจัดรูปแบบองค์การ ผู้บริหารโรงเรียนควรวางแผนการบริหารงานโดยเน้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม มีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรควรเป็นไปด้วยความสะดวก เน้นการทำงานเป็นทีม มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง โรงเรียนควรดำเนินการในภารกิจที่สำคัญซึ่งหัวใจสำคัญคือคุณภาพการศึกษา ที่จะต้องมีการวางแผนด้านอัตรากำลังเพื่อจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นอาจารย์สอน ภารกิจที่ไม่สำคัญควรมีการจ้างผู้ประกอบกิจการจากภายนอกมาดำเนินการ โรงเรียนต้องมีการวางแผนการดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้ ภายใต้แนวนโยบายการศึกษาของชาติและวิสัยทัศน์ ภารกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อโรงเรียนมากขึ้น โดยเฉพาะความรู้สึกรับผิดชอบ

2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน ถือเป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการ เพราะหากองค์การสามารถสรรหาและคัดเลือกคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติอื่นๆที่เหมาะสมมาปฏิบัติหน้าที่ ที่ต้องการได้ ก็จะสามารถให้โอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินการสูง และทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อการจัดการแบบความผูกพันต่อเนื่องสูงด้วย

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการมอบหมายงานเหมาะสม มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาทั้งนี้ โดยมีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานและมีการปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนมีการจัดทำผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการอย่างชัดเจน หากมีการส่งเสริมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงานจะทำให้ความผูกพันต่อการจัดการแบบต่อเนื่องสูงขึ้นด้วย

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา ถือเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หลังจากได้มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานแล้ว เพราะการอบรมและ

พัฒนาทำให้บุคลากรได้เพิ่มการพัฒนาวิชาชีพและเป็นการแก้ปัญหาคอขวดในการทำงานของบุคลากรด้วย โรงเรียนมีการวางแผนในการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานของบุคลากร หากโรงเรียนมีการอบรมและพัฒนาบุคลากรสูงขึ้นจะทำให้ความผูกพันแบบต่อเนื่องสูงขึ้นด้วย

5. รางวัลและสิทธิประโยชน์ เพื่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร โรงเรียนจะต้องพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการให้เหมาะสมสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทั้งนี้หากบุคลากรมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีขวัญและกำลังใจที่ดี ย่อมจะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากร ย่อมดีขึ้น ควรส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีวินัยและจรรยาบรรณ เพื่อให้โรงเรียนเป็นที่น่าเชื่อถือของชุมชน กรณีที่บุคลากรกระทำผิดวินัยก็ควรดำเนินการอย่างยุติธรรมและเป็นธรรม หากโรงเรียนมีการส่งเสริมด้านรางวัลและสิทธิประโยชน์ จะทำบุคลากรมีความผูกพันแบบต่อเนื่องเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนโรงเรียนสาธิต
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ควรศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิต

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กานต์รวี จันทรเจือมาศ. “การศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา :

บริษัท อุดสาหกรรมแอมมิ จำกัด”.การศึกษาด้วยตนเองหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, 2548.

ชูชัย สมทิธิไกร. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 3.กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

เซวี่ โรจนแสง. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7.นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2552.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดเคชั่น, 2546.

_____. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดเคชั่น, 2545.

ทิพเพี อ่องแสงคุณ. “บทบาทของครูโรงเรียนสาธิต.” สารคดีศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2536) : 133-142.

ธงชัย สมบูรณ์. การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ : ประชาสัมพันธ์, 2549.

นงลักษณ์ ประเสริฐและวิวัฒน์ชัย สุขทรัพย์, “แนวโน้มและความน่าจะเป็นไปได้ในอนาคตของโรงเรียนสาธิต”, สารคดีศึกษา, (2536): 199.

นพ ศรีบุญนาถ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สุตรไพศาล, 2546.

นันทนา ผ่องแผ้ว. “ความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีข้าราชการวิทยาลัยพยาบาลกึ่งการณ.”

ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4.กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 2545.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิจัยพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2539.

พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2540.

_____. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2542.

เพชรณิ วิริยะสืบพงศ์. “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ

วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.” ปริญญา

นิพนธ์กศด. (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.

- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. “โรงเรียนสาธิต : จุดมุ่งหมายบทบาทและทิศทาง.” สาธิตศึกษา, (2536): 6-12.
- มนตรี กนกवार. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญฉบับปี 2540.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- มรกต โกมลดิษฐ์. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมว่าด้วยโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ.2549.” 16 ธันวาคม 2549.
- มานิตย์ มัลลวงค์. “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันภายในองค์การของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตภาคพายัพ.” 2548 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2554. เข้าถึงได้จาก http://www.thaiedresearch.org/thaied/index.php?-table=thaied_results&-search
- ยุพา รักไทย. การบริหารผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์, 2547.
- โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม(ออนไลน์).เข้าถึงเมื่อ 30 ตุลาคม 2554. เข้าถึงได้จาก <http://st.npru.ac.th>
- โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร (ออนไลน์) .เข้าถึงเมื่อ 30 ตุลาคม 2554. เข้าถึงได้จาก <http://www.satit.su.ac.th>
- ลัทธิกาล ศรีธรรมย์. การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544.
- วิจิตร ศรีสอาน. “ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับโรงเรียนสาธิต”. ศูนย์ศึกษา, (2511): 16-19.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, 2546.
- วิเชียร วิทิตอุดม. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ธนธการพิมพ์, 2550.
- วิลาวรรณ รพีพิศล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ม.ป.พ., 2547.
- วิระพล พงษ์จิระศักดิ์. “ความผูกพันของตำรวจป้องกันและปราบปรามจลาจลต่อหน่วยงาน ศึกษาเฉพาะกรณีกองกำกับการป้องกันและปราบปรามจลาจล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.
- ศิริพงษ์ เสภาขณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บิ๊ก พอยท์, 2553.
- สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็ก, 2542.

สมยศ นาวิการ. ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2544.

สัมฤทธิ์ ขสสมศักดิ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วน จำกัด เอ็ม ที เพรส, 2549.

สัมฤทธิ์ ผิวบัวคำ. “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2546.

สามารถ สุภรัตน์อาภรณ์. “ความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษากรณีฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)”. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2547.

สุนันทา เลहनันท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2546.

อรอุมา ศรีสว่าง. “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2544.

อินทิรา ธนิยผล. “การศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ระหว่างส่วนกลางกับสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ”. [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2554. เข้าถึงได้จาก <http://202.28.103.55/dcms/files//00824/Chap2.pdf>.

ภาษาต่างประเทศ

- Allan, William et al. "Human Resource Management: Managerial Efficacy in Recruiting and Retaining Teachers National Implications." Campus-Wide Information Systems 26, 3 (2009) : 201-231.
- Bernadine, H John. Haman Resource Management an Approach. 5th ed. Singapore : McGraw-Hill, 2010.
- Buchanan II, Bruce. "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations." Administrative Science Quarterly 19,4 (December1974) : 533.
- _____. "Government Manager, Business Executive, and Organizational Commitment." Public Administrative Review 4 (1974) : 340.
- Cascio, Wayne F. Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits. 6 th ed. New York : McGraw-Hill, 2003.
- Chelte, A.F.. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Quality of Work Life. Massachusetts: University of Massachusetts,1972.
- Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A., and Wesson, Michael J., Organizational Behaviors Improving Performance and Commitment in the workplace .New York: The McGraw- Hill, 2009.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychologicaling, 3 rd ed. NewYork:Harper & Row Publisher, 1974.
- De Cenzo , David, and Stephen P. Robbins. Human Resource Management : Concepts and Practices. New York : John Wiley & Son, 1994.
- Dessler ,Gary. Human Resource Management. 6th ed. New Jersey:Prentice- Hall , Inc., 1994.
- _____. Human Resource Management. 9 th ed. New Jersey : Prentice – Hall ,Inc., 2003.
- Fremont E. Kast and Jame E. Rosenzweig, Organizational and Management : A System and Contingency Approcach, 4 th ed. Singapore : McGraw-Hill Book , 1985.
- French, Wendell L. Organization Development . New Jersey : Prentive, 1999.
- Gardon Lawrence. Everette. "Teacher Attitudinal Commitment: A Function of the School, the Teacher, and the Principal's Leadership. University of California, Berkeley." Dissertation Abstracts International 52, 8 (February 1992) : 2766.
- Gary Dessler. Human Resource Management. 7th ed. New Jersey : Prentice-Hall Inc. 1997.
- Greenberg, Jerald, and Baron A. Robert. Behavior in Organization .Boston : Alyn and Bacon, 1993.

- Ho, Choi-Wa Dora . “Human Resource Management in Hong Kong Preschools: The Impact of Falling Rolls on Staffing” International Journal of Educational Management 23,3 (2009) : 217-226.
- Holton, Elwood F., and Bogdan Yamkovenko . “Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for HRD?,” Human Resource Development Review 7,3 (2008) : 270-291 .
- Hutchison, Eisenberge, “Perceived Organizational Support and Employee Oiligence, Commitment and Innivation,” Journal of Applied Psychology 74 (September 1990) : 52.
- Jennifer Mencl, The roles of moral intensity and moral emoticons in the ethical decision-making process: A study of human resource management professionals University of Nebraska-lincoln [Online], accessed March 2004P.112 Available from <http://www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/3004769>
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2547.
- Katz, Daniel., and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1990.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior, 6th ed. Singapore : McGraw-Hill Inc., 1992.
- Meyer, John. P., and Allen, Nathalie J. “ A Three Component Conceptualization of Organization Commitment”, Human Research Management Review 40,(1994) : 219-236.
- Mondy, Wayne R., and Noe, Robert M. Human Resource Management. 8th ed. New Jersey : Prentive-Hall, 2002.
- Noe, Raymond A. et al. Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage. 5 th ed. New York : McGraw-Hill, 2006.
- Northcraft B., Gregory, and Neale A., Margaret. Organization Behavior .Chicago : The Dryden Press, 1990.
- Ronsis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ . กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปก เจริญผล, 2531.
- Steers, Richard M. “Antecedents and Outcomes of Organizational Comnitment.” Administrative Science Quarterly 22 (March 1977) : 46.

Steers, Richard M. Introduction to Organizational Behavior, 3rd ed. Boston: Glenview, IL: Scott, Foresman, 1988.

_____. Lyman W. Porter and Gregory A. Bigley. Motivation and Leadership at Work. 6th ed. New York: the McGraw Hill Inc., 1996.

_____. Organizational Effectiveness: A Behavioral View. Santa Monica, CA: Goodyear, 1977.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

**หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย**



ที่ ศธ 0520.203.2 / OA5

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 มกราคม 2555

เรื่อง ขออนุญาตตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสุคนธ์ มณีรัตน์ รหัสนักศึกษา 52252315 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขออนุญาต ตรวจสอบจากท่าน ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (content validity) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์
อดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปราณี นิลกรณ์
อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ดร. เปรมปรีดิ์ บุญรังสี
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
4. อาจารย์ ดร. พิษณุภา ยืนขาว
อาจารย์ประจำโปรแกรมพื้นฐานการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
5. อาจารย์ ดร. สุวิยะ รูปหมอก
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสระยายโสม

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ

ที่ ศธ 0520.203.2 / 0๗๗



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 กุมภาพันธ์ 2555

เรื่อง ขอลดลงเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสุคนธ์ มณีรัตน์ รหัสนักศึกษา 52252315 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

ภาคผนวก ค
ค่าความเชื่อมั่น

Scale: ALL VARIABLES

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	51

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล
รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง



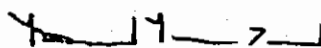
บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.ภายใน 22520
ที่ ศธ 0520.107(นฐ) / 2735 วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2555
เรื่อง ขออนุญาตออกระเบียบในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร

ด้วย นายสุคนธ์ มณีรัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียน สาธิตในจังหวัดนครปฐม” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้า กลุ่มการเรียนรู้ อาจารย์ผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุนในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำ วิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาตจากท่านโปรดแจ้ง ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มการเรียนรู้ อาจารย์ผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุนทราบ เพื่อขอ ความร่วมมือในการตอบแบบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วยตามความเหมาะสม สามารถติดต่อโดย ตรงที่เบอร์ 081-9445358

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต จักขอบพระคุณยิ่ง



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1. โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
2. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร
3. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ภาคผนวก จ
เครื่องมือในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากร โรงเรียน
สาธิตในจังหวัดนครปฐม

เรียน ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนสาธิต

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
สำหรับการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กร
ของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม (THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TYPE OF DEMONSTRATION SCHOOL
PERSONNEL IN NAKHON PATHOM PROVINCE) ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่ายิ่ง
ต่อการวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านให้ไว้ในแบบสอบถามฉบับนี้ถือเป็นความลับและขอรับรองว่าไม่มี
ผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานหรือต่อโรงเรียนของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้
โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนสาธิตในจังหวัด
นครปฐมเป็นผู้ให้ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรต่อโรงเรียน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบ
แบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นายสุคนธ์ มณีรัตน์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรโรงเรียนสาธิตใน
จังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ ที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	
2	อายุ ☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 30-40 ปี ☐ 41-50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป	
3	ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ สูงกว่าปริญญาโท	
4	ตำแหน่งทางวิชาการ ☐ ศาสตราจารย์ ☐ รองศาสตราจารย์ ☐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ☐ อาจารย์ ☐ ไม่ระบุ	
5	ตำแหน่งหน้าที่ ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ บุคลากรสายผู้สอน ☐ บุคลากรสายสนับสนุน	
6	ประสบการณ์ในตำแหน่ง ☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 6 -10 ปี ☐ 11-15 ปี ☐ 16 ปี ขึ้นไป	

ตอนที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง กรุณาแสดงความคิดเห็นโดยการกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความจริงมากที่สุดเพียง 1 คำตอบ

5 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตที่ท่านสังกัดมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตที่ท่านสังกัดมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตที่ท่านสังกัดปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตที่ท่านสังกัดน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตที่ท่านสังกัดน้อยที่สุด

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.	การจัดรูปแบบของอาคาร โรงเรียนมีการจัดระเบียบงานภายในโดยที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม						
2.	โรงเรียนมีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยี ต่างๆมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง						
3.	โรงเรียนมีการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม						
4.	โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม						
5.	โรงเรียนมีการวิเคราะห์งานและวางแผนกรอบอัตรา ตำแหน่งอย่างเหมาะสม						
6.	ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถในการ ทำงานเป็นทีม						
7.	โรงเรียนมีการมอบหมายให้บุคลากรภายในดำเนินการ กระทำการกิจที่สำคัญ						
8.	โรงเรียนมีการจ้างบุคคลภายนอกให้ดำเนินการภารกิจ ที่โรงเรียนเห็นว่าไม่สำคัญ						
9.	โรงเรียนมีการจัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจของมหาวิทยาลัย						
10.	โรงเรียนมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน						

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
11.	โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายของแผนงาน/โครงการในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน						
12.	การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน โรงเรียนมีการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมโดย เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานในโรงเรียน						
13.	โรงเรียนมีมาตรฐานการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้						
14.	บุคลากรทุกคนมี โอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม						
15.	การบริหารผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบและได้						
16.	โรงเรียนมีการบริหารงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้						
17.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรแบบ 360 องศา						
18.	โรงเรียนมีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์						
19.	โรงเรียนมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ						
20.	โรงเรียนใช้ผลการประเมินหรือข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง						
21.	โรงเรียนจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการอย่างชัดเจน						
22.	การฝึกอบรมและพัฒนา โรงเรียนมี โครงการฝึกอบรม ประชุม หรือ สัมมนา วิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ						
23.	โรงเรียนมีการดำเนินการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในการทำงานของบุคลากร						

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
24.	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน						
25.	โรงเรียนมีการฝึกอบรม หรือกิจกรรมเพื่อรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน						
26.	รางวัลและสิทธิประโยชน์ โรงเรียนมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรมีได้อย่างเหมาะสมตำแหน่ง						
27.	โรงเรียนมีสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน						
28.	โรงเรียนมีการกำหนดวันลาเพื่อบุคลากรและครอบครัวได้อย่างเหมาะสม						
29.	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านกีฬาและนันทนาการ						
30.	โรงเรียนจัดให้บุคลากรได้ตรวจสอบสุขภาพเป็นประจำทุกปี						
31.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อว่าผลงานที่ดีมาจากขวัญและกำลังใจที่ดีของบุคลากร						
32.	โรงเรียนมีการกำหนดกฎระเบียบที่มีความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายเกี่ยวกับการร้องทุกข์บัญญัติไว้ชัดเจน						
33.	โรงเรียนมีมาตรการรักษาวินัยและมีจรรยาบรรณในการทำงานของบุคลากรให้เป็นที่เชื่อถือของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน						

ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อการดำรงของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม

คำชี้แจง : ท่านคิดว่าสิ่งต่อไปนี้ เป็นความผูกพันต่อการดำรงของท่านมากน้อยเพียงใด

5 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อโรงเรียนสาธิตที่ท่านสังกัดมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อโรงเรียนสาธิตที่ท่านสังกัดมาก

3 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อโรงเรียนสาธิตที่ท่านสังกัดปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อโรงเรียนสาธิตที่ท่านสังกัดน้อย

1 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อโรงเรียนสาธิตที่ท่านสังกัดน้อยที่สุด

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.	ความผูกพันทางความรู้สึกร โรงเรียนแห่งนี้มีความหมายกับข้าพเจ้าเป็นอย่างมาก						
2.	ข้าพเจ้ามีความสุขที่ได้ทำงานในโรงเรียนแห่งนี้						
3.	ข้าพเจ้าภูมิใจเมื่อได้กล่าวถึงโรงเรียนให้กับ บุคคลภายนอกฟัง						
4.	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน						
5.	ข้าพเจ้ามีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในโรงเรียน						
6.	ข้าพเจ้าประทับใจในบรรยากาศของการทำงานในโรงเรียน						
7.	ข้าพเจ้ามีความสุขและสนุกกับการทำงาน						
8.	ข้าพเจ้าได้รับให้ค่าตอบแทนที่ดีจากโรงเรียน						
9.	ความผูกพันแบบต่อเนื่อง โรงเรียนทำให้ครอบครัวข้าพเจ้ามีความมั่นคง จึงยังคง ทำงานอยู่กับโรงเรียนแห่งนี้						
10.	โรงเรียนให้เงินเดือนและสวัสดิการแก่ข้าพเจ้าอย่าง เหมาะสม						
11.	โรงเรียนให้โอกาสที่ข้าพเจ้าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง สูงขึ้น						
12.	ข้าพเจ้ารู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นได้เป็นสมาชิกคนหนึ่งของ โรงเรียน						

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
13.	ข้าพเจ้าคงจะประสบปัญหาและความยุ่งยากในชีวิตหลายประการ ถ้าตัดสินใจออกจากโรงเรียนนี้ในตอนนี้						
14.	ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน ข้าพเจ้ารู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ โรงเรียนแห่งนี้มาก						
15.	โรงเรียนให้โอกาสข้าพเจ้าได้ใช้ความรู้ ความสามารถ อย่างเต็มที่						
16.	โรงเรียนมักจะให้ความช่วยเหลือเสมอเมื่อข้าพเจ้า ประสบปัญหา						
17.	โรงเรียนให้โอกาสข้าพเจ้าได้พัฒนาความรู้อยู่เสมอ						
18.	ข้าพเจ้าสำนึกเสมอว่าจะทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ต่อไป						

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นาย สุคนธ์ มณีรัตน์
ที่อยู่	บ้านเลขที่ 1 /1082 หมู่ 6 ต. กำแพงแสน อ. กำแพงแสน จ. นครปฐม โทรศัพท์ 081- 944 5358 Email : jstoy09@gmail.com
ที่ทำงาน	โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน อ.กำแพงแสน จ. นครปฐม โทรศัพท์ 034-351396

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2526	สำเร็จการศึกษาปริญญาการศึกษาบัณฑิต วิชาเอกสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน
พ.ศ. 2531	สำเร็จการศึกษา นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2552	ศึกษาดำรงระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2527 – 2530	เป็นครู โรงเรียนเอกชน (โรงเรียนเทคนิควิทยา เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ)
พ.ศ. 2530	เป็นอาจารย์โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
พ.ศ. 2534 – 2535	เป็นหัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน
พ.ศ. พ.ศ. 2536 – 2538	เป็นหัวหน้าฝ่ายธุรการ
พ.ศ. 2538 – 2540	เป็นรองอาจารย์ใหญ่ฝ่ายบริหาร
พ.ศ. 2549	เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์
พ.ศ. 2552 – ปัจจุบัน	เป็นรองอาจารย์ใหญ่ฝ่ายกิจการนักเรียน