

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคอนจาน จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรและการจัดการ
5. บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคอนจาน จังหวัดกาฬสินธุ์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

รัชนิดา ตุงคสวัสดิ์ (2545 : 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ภาวะทางจิตใจที่บุคคลมีความรู้สึกยึดมั่นต่อองค์กรของตน โดยบุคคลจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการยอมรับ ยึดมั่นในค่านิยมและเป้าหมายขององค์การพยายามที่จะช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จ รวมถึงการรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

เพชร อิมวิเศษ (2548 : 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทัศนคติ เช่น ความคิด ความรู้สึก ความจงรักภักดีที่บุคคลมีต่อองค์กร และความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ มีการแสดงออกของพฤติกรรมที่ตั้งใจทุ่มเทความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าขององค์การ โดยมีการแสดงออกทางด้านความคิด ความรู้สึกและการแสดงออกในทางที่ดีของสมาชิก ได้แก่ มีความตั้งใจที่จะใช้ความรู้

ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงาน การทำงานตรงเวลา มีความสม่ำเสมอในการทำงาน มีความเสถียรที่จะทำงานนอกเวลา โดยคำนึงถึงชื่อเสียงขององค์กร และมีความต้องการที่จะทำงานต่อไปในองค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 278) กล่าวว่า ความผูกพันหมายถึงระดับที่พนักงานมาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรและต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ฮาร์บีนิค และอลุตโต้ (Hrebiniak & Alutto, 1972 : 556) เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปรากฏการณ์อันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ในรูปของการลงทุนทางกายและกำลังสติปัญญาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กร

เชลดอน (Sheldon, 1972 : 143) ได้ให้ความหมายความผูกพันว่า เป็นมิติของความรู้สึกที่สมาชิกที่สมาชิกมีต่อองค์กร เป็นความตั้งใจที่จะสละเวลา พลังงาน รวมทั้งความซื่อสัตย์ให้กับการทำนั้น ๆ มีความจงรักภักดีต่อองค์กรที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

บุชานเนน (Buchanan, 1974 : 553) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่าคือความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกับองค์กร (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตนเองเช่นกัน

2. การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนเองอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คือ ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

พอร์ตเตอร์ และคณะ (Porter & other, 1974 : 604) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของสมาชิกกับองค์กร รวมทั้งการแสดงให้เห็นถึงการเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างแน่นแฟ้นของสมาชิกที่มีต่อองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยเฉพาะ

มาร์ท และ มานารี (March & Manari, 1974 : 57) ได้นิยามความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างยิ่งยวดในการ

กระทำเพื่อประโยชน์แก่องค์กร ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป ระดับความเข้มข้นของความรู้สึกที่เป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายที่สำคัญและคุณค่าขององค์กร และรวมไปจนถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรด้วย

พอร์เตอร์และสมิธ (Porter and Smith. 1974 : 603 ; อ้างถึงใน พิชญากุลศิริปัญญา. 2545 : 54) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความหมาย 3 ลักษณะ คือ

1. ความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วยความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองทำงานด้วยความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร หมายถึง ลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร หมายถึง ลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่า คนเป็นสมาชิกขององค์กร การรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

มิช และมานารี (Maech & Manari. 1977 : 198) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร รวมทั้งมีทัศนคติที่หนักแน่นและเป็นไปในทางบวกต่อองค์กร

อลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer. 1990 : 49) พบว่า ถึงแม้ว่าการแบ่งเป็น 3 ลักษณะจะเป็นเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร และลดอัตราการลาออก เหมือนกับความผูกพันต่อองค์กรในความหมายอื่น แต่รูปแบบการเชื่อมสัมพันธ์จะแตกต่างกัน กล่าวคือพนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกในระดับสูงจะยังคงอยู่กับองค์กรเนื่องจากพวกเขามีความต้องการ (Want to) มีความรู้สึกอยากอยู่กับองค์กรต่อไปพนักงานที่มีความผูกพันต่อเนื่องในระดับสูงจะยังคงอยู่กับองค์กร เนื่องจากพวกเขามีความจำเป็น (Need to) มีการคิดคำนวณอย่างมากถ้าหากต้องออกจากองค์กร และพนักงานที่มีความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม

ในระดับสูงจะยังคงอยู่กับองค์กรเนื่องจากพวกเขามีความรู้สึกว่าควรที่จะอยู่ (Ought to) กับองค์กรต่อไป รู้สึกถึงสิ่งที่ได้รับจากองค์กรและควรอยู่เพื่อตอบแทนสิ่งที่ได้รับนั้น

อีเซนเบอร์ ราโซโล และเดวิส ลามันโท (Eisenber, Rasolo & Davis LaMastro. 1990 : 87) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นทัศนคติที่แสดงถึงความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้ถึงการก่อเกิด สนับสนุนขององค์กร ซึ่งผลที่ตามมาคือความอดุสาหะของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อองค์กร

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลแสดงออกเป็นทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน ที่มีความต้องการ เป็นสมาชิกของกิจการ และพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อปฏิบัติงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของกิจการต่อไป

## 2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

2.1 ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรในประเด็นต่อไปนี้ (จารุณี วงศ์คำแน่น. 2537 : 78)

2.1.1 ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าและออกจากรางานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวความคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่า ความพึงพอใจในงาน และค่อนข้างมีเสถียรภาพมากกว่า

2.1.2 ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากความรู้สึกในความเป็นเจ้าของร่วมภายในองค์กร

2.1.3 ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กร กับเป้าหมายขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้

2.1.4 มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร

2.1.5 ช่วยลดการควบคุมมาจากภายนอก ซึ่งเป็นผลจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรัก ความผูกพันต่อองค์กรของตน

2.2 ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกในองค์การ ได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีก คือ สเตียร์ (Steers, 1977 : 48 ; อ้างถึงใน อรวรรณ เข้มสรวลสกุล. 2544 : 27)

2.2.1 ความผูกพันต่อองค์การ เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลทั่วไปที่บุคคลสนองต่อองค์การ โดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานในแง่ใดแง่หนึ่งเท่านั้น

2.2.2 ความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างมีเสถียรภาพมากกว่าความ พึงพอใจในงานสะท้อนการตอบสนองของบุคคลต่องานในแง่ใดแง่หนึ่งเท่านั้น

2.2.3 ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การ

2.3 ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพต่อองค์การ ดังนี้ (กรณี กิริติบุตร. 2549 : 17)

2.3.1 พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง

2.3.2 เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์กับองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

2.3.3 พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย

2.3.4 บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์การ ซึ่งหลายกรณีความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก โดยความผูกพันต่อองค์การจะเปรียบเสมือนตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติตนอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด องค์การนั้นก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร มีหลากหลายแนวคิด ดังนี้  
 มาวเคย์ พอตเตอร์ และสตีล (Mowday, Porter & Steers. 1982 : 604) ได้  
 แบ่งประเภทของความผูกพันต่อองค์กรเป็นสองประเภท ซึ่งนิยมนำไปใช้อย่างกว้างขวาง  
 ได้แก่ แนวคิดประเภททัศนคติ (Attitude type) ซึ่งถือว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่  
 ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร เป็นการแสดงตนเป็นอันหนึ่งอัน  
 เดียวกัน และรู้สึกเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างแนบแน่นเนื่องจากมีความเชื่อในเป้าหมายและ  
 ค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร และมีความปรารถนา  
 อย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กร นักทฤษฎีที่เชื่อมตามแนวคิดนี้ จะมองความผูกพันต่อ  
 องค์กรว่าเป็นบางสิ่งที่อยู่ในกล่องดำ ซึ่งถูกกำหนดจากทั้งองค์กรและตัวบุคคล เช่น  
 ลักษณะส่วนบุคคล บทบาทที่เกี่ยวข้อง ลักษณะโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อผลลัพธ์  
 ต่าง ๆ เช่น การลาออกจากงาน การตรงต่อเวลา ความพยายามในงาน และพฤติกรรมการให้  
 ความร่วมมือแนวคิดที่สองคือ ประเภทพฤติกรรม (Behavioral) มองว่าความผูกพันต่อ  
 องค์กรเป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาสู่องค์กร โดยสร้างความผูกพันขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของ  
 ตนเองมิใช่เพื่อองค์กร มีสาระสำคัญว่า การลงทุนเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน  
 โดยสิ่งที่ลงทุนไป เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ระยะเวลา เป็นต้น ทำให้เขาได้รับ  
 ผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร เช่น ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การเลื่อน  
 ตำแหน่ง การลาออกจากงานจะทำให้เขาสูญเสียประโยชน์นั่นเอง

เนียร์ (Near. 1989 : 544) กล่าวว่า มีทฤษฎีพื้นฐานอธิบายความผูกพันต่อ  
 องค์กรอยู่สองทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีเกี่ยวกับจิตวิทยา (The Psychological Mode) ทฤษฎีนี้  
 อธิบายความผูกพันว่าเป็นความสอดคล้องหรือลงรอยกันระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลและค่านิยม  
 ขององค์กร พนักงานที่เชื่อในเป้าหมายขององค์กรจะรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร อย่างมาก  
 และตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร นำไปสู่ความทุ่มเทความพยายามในงานเพื่อองค์กร และทฤษฎี  
 เกี่ยวกับโครงสร้าง (The Structural Model) เป็นแนวคิดที่ว่าพนักงานมีความผูกพันต่อ  
 องค์กรเนื่องจากการมีส่วนร่วมในองค์กร และการตระหนักว่าการเป็นสมาชิกขององค์กร  
 เป็นสิ่งสมเหตุสมผล

เอลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer 1990 : 76) มีทัศนะว่าด้วยความผูกพัน  
 ต่อองค์กรเป็นภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคคลมีความยึดมั่นต่อองค์กร แบ่งเป็น 3 แนวทาง คือ

1. แนวทางที่เน้นความผูกพันทางอารมณ์ (Affective attachment) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงถึงความยึดติดทางด้านจิตใจของบุคคลต่อองค์กร การเข้าไปเกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งบุคคลอยู่ในองค์กรนั้นเพราะว่าเขาต้องการจะอยู่ เนื่องจากได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่น่าพึงพอใจจากองค์กร ตลอดจนได้รับความพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองการคาดหวังความต้องการพื้นฐานของบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่พัฒนาการผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร อย่างไรก็ตามองค์ประกอบด้านนี้ก็ยังขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรด้วยคือ เป็นองค์กรที่มีการบริหารแบบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ หรือคุณลักษณะภายในตัวบุคคลบางอย่างร่วมด้วย เช่น ความเชื่ออำนาจภายในตน จะมีส่วนช่วยพัฒนาความผูกพันด้านนี้ การจัดสภาพงานที่น่าพึงพอใจ โอกาสในการได้พัฒนาทักษะในงาน การได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับงาน การสนับสนุนทางสังคม

2. แนวคิดทางที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Perceived costs) แสดงถึงการที่บุคคลผูกพันกับองค์กรของตนเอง เนื่องมาจากการรับรู้ว่ามีต้นทุนที่ถ้าออกจากองค์กรไปแล้วจะเสียผลประโยชน์ที่ตนได้ลงทุนไว้กับองค์กร ขณะเดียวกันก็รับรู้ถึงการขาดทางเลือกของตนเองหรือรับรู้ถึงทางเลือกที่มีจำกัด ทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรเพราะจำเป็นต้องอยู่ พัฒนาความผูกพันด้านนี้ได้โดย ให้พนักงานได้ลงทุนที่การลงทุนนั้นจะสูญหายไปหรือลดค่าลงเมื่อออกจากองค์กร

3. แนวทางที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Obligation) แสดงถึงการที่บุคคลรับรู้ถึงพันธะของตนเองต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากสองตัวแปร ได้แก่

3.1 การหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) ซึ่งแบ่งได้เป็นการหล่อหลอมทางครอบครัวและการหล่อหลอมในองค์กร เช่น จากวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและความจงรักภักดี

3.2 การแลกเปลี่ยน (Exchange) เช่น การได้รับรางวัล ไม่ว่าจะป็นรางวัลทางสังคมและรางวัลจากองค์กร หรือการลงทุนขององค์กรในตัวบุคคล เช่นการพัฒนาพนักงาน ด้วยการฝึกอบรม การให้ทุน ทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันเพื่อตอบแทนองค์กรเป็นความรู้สึกว่าควรจะอยู่

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความหมายและลักษณะของบุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้อย่างชัดเจนครอบคลุมประเด็นที่จัดวิชาการอื่น ๆ กล่าวถึง

อีกทั้งเป็นแนวคิดที่ไม่ล้ำสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ ในปัจจุบันที่ได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายและสามารถประเมินความผูกพันต่อองค์กรอย่างชัดเจน

#### 4. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

การศึกษาด้านความผูกพันต่อองค์กร ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจกับปัจจัยความสัมพันธ์หรือปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งพบว่า ยังไม่มีแบบจำลองที่สามารถชี้วัดหรือตัดสินใจว่าอะไรคือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการก่อตัวของความรู้สึกยึดมั่นต่อองค์กร ได้อย่างครอบคลุม แต่ละคนได้มองปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรตามมุมมองของตนซึ่งอาจจะคล้ายกันบ้างแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้รวบรวมรายละเอียดได้ดังนี้

เบคเคอร์ (Becker. 1990 : 32-40 ; อ้างถึงใน วรมน เดชเมธาวิพงศ์. 2544 : 37) ได้เสนอทฤษฎี Side-bet ที่พัฒนาจากกรอบการศึกษาของแนวคิดเชิงแลกเปลี่ยนหรือเรียกว่า Rerard-cost notation ซึ่งสาระสำคัญที่เสนอไว้คือ แนวคิดที่อธิบายถึงเหตุผลที่บุคคลเกิดความผูกพันต่อสิ่งใด เป็นเพราะว่าบุคคลนั้นได้สร้างการลงทุนต่อสิ่งนั้น ๆ ไว้ เพราะฉะนั้นถ้าหากเขาไม่มีความผูกพันต่อสิ่งนั้นต่อไปก็จะทำให้เขาสูญเสียมากกว่าการผูกพันไว้จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือกระดับความสำคัญของการลงทุน ความผูกพันจะผันแปรตามมิติของระยะเวลา ดังนั้นบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรมานานย่อมตัดสินใจลาออกจากองค์กรได้ลำบากกว่าคนที่ทำงานกับองค์กรไม่นานเพราะเขาจะพิจารณาว่า หากลาออกจากองค์กรไปก็เท่ากับการลงทุนของเขาได้สะสมยอมสูญเสียไปด้วย ซึ่งอาจจะไม่คุ้มค่ากับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กรใหม่

เชลดอน (Sheldon. 1971 : 144 ; อ้างถึงใน อรวรรณ เข้มสรวลสกุล. 2544 : 28) เห็นว่า องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรจะเกี่ยวข้องกับอายุ เพศ ระยะเวลาทำงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง รวมถึงปัจจัยที่เป็นประสบการณ์ผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

ลี (Lee. 1971 ; อ้างถึงใน สมเกียรติ ธรรมนิทาย. 2536 : 23) ให้ทัศนะว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความต้องการประสบความสำเร็จในงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร



ฮรีบิเนียค และอลัทโท (Hrebiniak and Alutto. 1972 : 53 ; อ้างถึงใน ชลดา สิทธิวรรณ. 2539 : 2) พบตัวแปรที่ใช้ในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ดีที่สุด คือ ระยะเวลาของประสบการณ์ทำงานในองค์กร ความตึงเครียดในบทบาท และความไม่พึงพอใจกันเนื่องจากความรู้สึกไม่ก้าวหน้าในการทำงาน

1. ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความมั่นคงผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม คือ (Mowday & Porter. 1982 : 29 ; อ้างถึงใน ชูติมา สุวรรณประทีป. 2543 : 9)

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors) ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล เช่น ระดับการศึกษา และอายุ การปฏิบัติงานในองค์กรนาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

1.2 ปัจจัยด้านองค์กรหรือลักษณะงาน (Organizational factors) ซึ่งประกอบด้วยลักษณะขององค์กร (Organizational characteristics) ได้แก่ งานที่ให้ผลย้อนกลับงานที่ทำให้ความเป็นอิสระงานที่ทำหายงานที่มีความเด่นชัด และงานที่มีความสำคัญซึ่งผลให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากขึ้นการมีส่วนร่วมในงาน และร่วมในการตัดสินใจมีผลต่อระดับของความยึดมั่นผูกพันองค์กร

1.3 ปัจจัยด้านภายนอกองค์กร (Non organizational factor) ได้แก่ การมีทางเลือกในงานอื่นคือระดับของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะสูงในกรณีบุคคลได้รับผลตอบแทนที่มากเพียงพอเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพของความมั่นคงของสมาชิกในองค์กร การที่บุคคลจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร และมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต้องอาศัยปัจจัย 3 ประการ คือ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2541 : 34)

2.1 ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Ffactor) คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย ประสบการณ์ เพศ จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ อายุ เวลาในการทำงาน เชาวปัญญา ระดับเงินเดือน แรงจูงใจในการทำงาน ความสนใจในงาน

2.2 ปัจจัยด้านงาน (Factor in the job) ได้แก่ ลักษณะงาน ทักษะในการทำงาน ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน โครงสร้างของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

2.3 ปัจจัยด้านการจัดการ (Factor Controllable by Management) ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ผลประโยชน์ รายรับ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อน

ร่วมงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ความเข้าใจกันระหว่างบริหารกับพนักงาน

2.3.1 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเพื่อประกอบอาชีพ

2.3.2 ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เกิดค่านิยมต่ออาชีพ

2.3.3 การพัฒนาประสบการณ์และความสนใจในอาชีพ

สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้คือ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านองค์กร หากปัจจัยเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้บุคคลก็จะเกิดความผูกพันต่อองค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สุนันท์ เลานันท์ (2542 : 224) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษาและพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

นงนช วงษ์สุวรรณ (2543 : 195) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 327) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กร

จิระ หงส์ถาวรภัก (2535 : 5) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ HRD หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพ ทักษะการจ้างงาน โดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเพื่อความรู้ทักษะความสามารถและทัศนคติของบุคคล โดยการฝึกอบรม การศึกษาและพัฒนาเป็นการเพิ่มพูน

ความรู้และศักยภาพในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

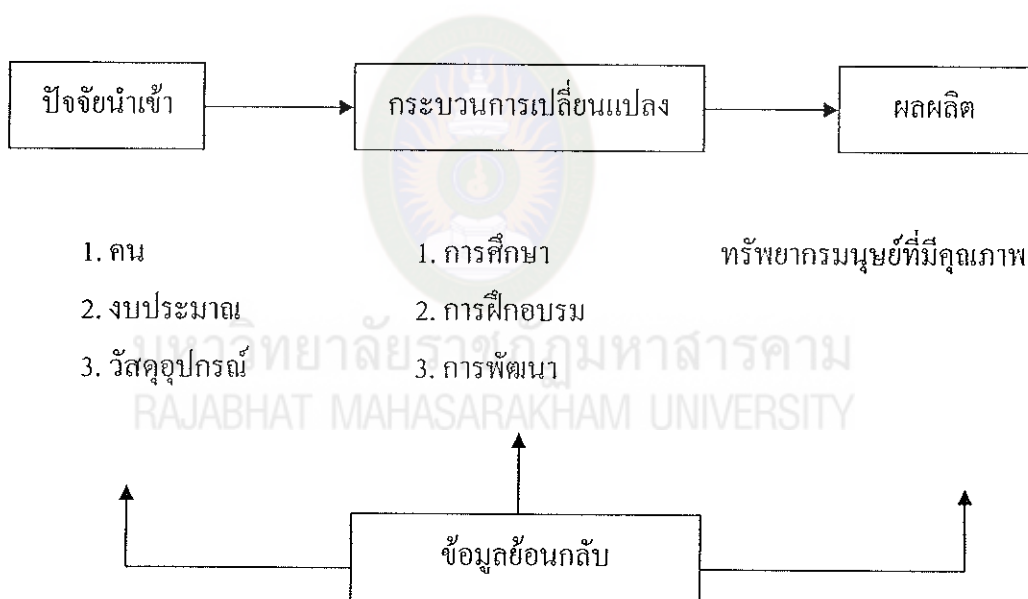
## 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ

ยูภาพร ยูภาส (2550 : 145) หากพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดของทฤษฎีระบบสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ คน งบประมาณ และ วัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการพัฒนา

2.2 กระบวนการปรับเปลี่ยน (process) ได้แก่ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

2.3 ผลผลิต (output) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ



แผนภาพที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ

ที่มา : ยูภาพร ยูภาส (2550 : 145)

ทฤษฎี 3 วงกลม (จิระ หงส์ลดารมภ์, 2551 : 45) เป็นแนวคิดเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

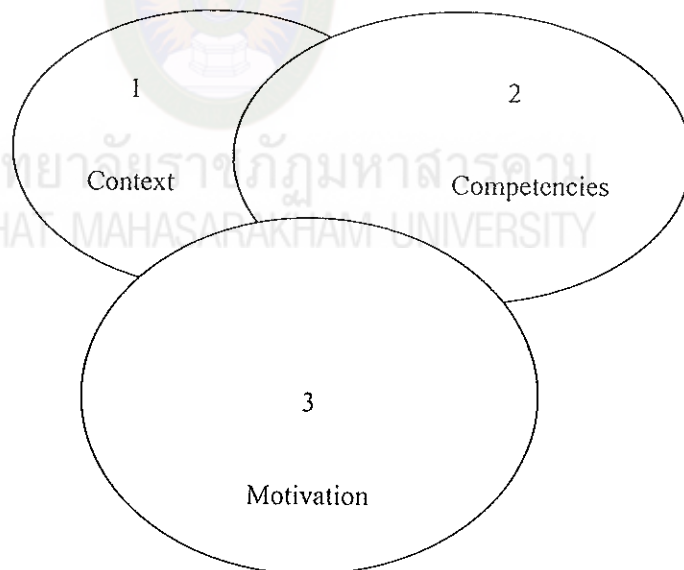
ทฤษฎี 3 วงกลม เป็นทฤษฎีที่ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาและบริหารทรัพยากร

มนุษย์ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง และสามารถระบุภารกิจที่ชัดเจนได้ก่อน จึงจะนำทฤษฎี 3 วงกลมมาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วงกลมที่ 1 พิจารณา Context หรือ บริบท โดยจะพิจารณาจากบริบทภายนอก และภายในภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ฯลฯ ภายใน ได้แก่ การนำระบบ IT มาใช้ ขั้นตอนการทำงาน หรือ Process วิธีการบริหารจัดการ ฯลฯ

วงกลมที่ 2 พิจารณา Skills และ Competencies เน้นการพิจารณาทักษะ และ ศักยภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วงกลมที่ 3 พิจารณา เรื่องการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) นอกจากบุคลากรมีความรู้ความสามารถ และทักษะที่ดี ประกอบกับการมีสถานที่ทำงานที่มีความพร้อมแล้ว สิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นไม่น้อยกว่า ก็คือบุคลากรจะต้องมีกำลังใจ มีความพึงพอใจ มีความตั้งใจ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน ฉะนั้น การสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น



แผนภาพที่ 2 ทฤษฎี 3 วงกลม

ที่มา : จีระ หงส์ลดารมภ์ (2551 : 45)

ทฤษฎี HRDS เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานอย่างมีความสุข ประกอบด้วย

1. Happiness คือ การสร้างความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อส่วนรวม
2. Respect คือ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
3. Dignity คือ การยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน
4. sustainability คือ ความยั่งยืนซึ่งเราจะมองไปถึงเป้าหมายระยะยาว

### 3. สาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จิระ หงส์दारมภ์ (2551 : 46) สามารถแบ่งออกได้ 2 ประการ คือ

- 3.1 การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ของยุคปัจจุบัน
- 3.2 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัย ซึ่งสาเหตุทั้ง 2 ประการดังกล่าว

สามารถอธิบายได้ ดังนี้ คือ

3.2.1 การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ของยุคปัจจุบันประกอบด้วยปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหนึ่งหรือในวัฒนธรรมหนึ่ง เป็นไปอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ

2) การเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่ได้เป็นไปชั่วคราวหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะเรื่องนั้น ๆ โดยลำพัง แต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในลักษณะของลูกโซ่ คือมีผลต่อเนื่องกันไปเมื่อเป็นเช่นนี้ ผลของการเปลี่ยนแปลง ก็มีแนวโน้มที่จะขยายออกไปในอาณาบริเวณกว้างหรือแผ่ออกไปทั้ง โลก

3) การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่ และมีความสำคัญต่อสังคมและวัฒนธรรมนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และผลของการเปลี่ยนแปลงย่อมมีความสัมพันธ์กัน คือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ ตามมาด้วย

4) การเปลี่ยนแปลงสมัยปัจจุบันเป็นผลมาจากการวางแผนเอาไว้ (Planned change) หรือ เป็นผลที่เกิดจากการคิดประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ มากกว่าสมัยก่อน

5) ความรู้ในทางเทคนิคหรือวิชาการใหม่แผ่ขยายออกไปอย่างรวดเร็ว และมีมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการเลิกใช้กระบวนการบางอย่างที่เป็นของเก่า ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน

6) การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบกระเทือนถึงประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลและหน้าที่ของสังคมอย่างกว้างขวาง คนทุกคนย่อมประสบกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

### 3.2.2 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัย

ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนใน 3 ด้าน คือ

1) การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยด้านเศรษฐกิจเศรษฐกิจ มีหลายลักษณะด้วยกันดังนี้

1.1) มีการผลิตแบบอุตสาหกรรม ใช้เครื่องจักรสมัยใหม่และเทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต

1.2) เป็นการผลิตเพื่อการค้า คือมีเป้าหมายเพื่อหวังผล กำไรสูงสุด (Maximum profit)

1.3) การแข่งขันเป็นไปอย่างเสรี โดยรัฐเข้าไปแทรกแซงให้น้อยที่สุด

1.4) มีการแบ่งแยกงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization)

1.5) มีการดึงแรงงานส่วนเกินจากภาคชนบทเข้ามาทำงานในภาคอุตสาหกรรม

1.6) มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง

2) การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางการเมือง

3) การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางสังคม

## 4. ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลที่ได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ในระดับ 2 ระดับ คือ

4.1 ระดับมหภาค การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าที่ดีในสภาพ “สังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ คือ สังคมคุณภาพ ที่ยึดหลักความสมดุล ความพอดีสามารถสร้างดี้นทุกคนให้เป็นคนดี คนเก่ง พร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกสาธารณะ พึ่งตนเองได้ คนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีเมืองและชุมชนมาอยู่ มีระบบดี มีประสิทธิภาพ ระบบเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ มีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ ได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสมดุลกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระบบการเมือง การปกครอง โปร่งใส เป็นประชาธิปไตย

ตรวจสอบได้ 19 ต้นทุนทางปัญญา รักษา และต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้อย่างเหมาะสมสังคม  
 สมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน ที่ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรม และคุณค่าของเอกลักษณ์สังคมไทยที่  
 พึ่งพาเกื้อกูลกัน ผู้รักสามัคคี มีจารีตประเพณีงดงาม มีความเอื้ออาทร รักภูมิใจในชาติและ  
 ท้องถิ่น มีสถาบันครอบครัวที่เข้มแข็ง ตลอดจนนครหรือข่ายชุมชนทั่วประเทศ

4.2 ระดับจุลภาค การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญ ทางจะส่งผลต่อ  
 องค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.2.1 ด้านผลกำไร มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตอื่น ๆ  
 ที่องค์กรมีอยู่ในการผลิตผลงานออกมาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของ  
 องค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดรายได้หรือผลกำไรอันเป็นประโยชน์ขององค์กร หากองค์กรมีระบบ  
 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพดีก็จะทำให้เกิดการผลิตที่ได้คุณภาพสูงจากการได้  
 ประโยชน์สูงสุดในปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ที่องค์กรมีอยู่

4.2.2 ด้านความสำเร็จขององค์กร มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีความ  
 แตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ขององค์กรในแง่ที่มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีชีวิต มีความ  
 ต้องการและการคาดหวังมีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้โดยไม่มี  
 ขีดจำกัด การที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์เปรียบเหมือนกับองค์กรมี ทุนทางปัญญา (Intellectual  
 capital) เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว  
 (3) ด้านความอยู่รอดรอดขององค์กร การดำเนินงานขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีสภาพของ  
 การแข่งขันอย่าง ไร้พรมแดน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นกว่าใน  
 อดีต องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสแห่งความ  
 เปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น แต่การที่องค์กรจะสามารถปรับตัวได้ในสภาพ  
 ที่ต้องแข่งขันกัน อย่างสูงนั้น บุคลากรขององค์กรจะต้องมีศักยภาพสูงสามารถที่จะทำงานอย่าง  
 หนักและมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร พัฒนาทำไม ทำไม  
 ต้องพัฒนา

## 5. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการ  
 ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจน  
 เกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร

5.1 มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้าน ทักษะและเจตคติหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ

5.2 การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกนำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร

5.3 วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับ ลักษณะขององค์กรและ บุคลากร

5.4 จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็ สนับสนุน ให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ ความสามารถสูงขึ้น

5.5 องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถ ตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คืออะไร และสำคัญ อย่างไร

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 3) ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจการทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มี คุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งให้การพัฒนา ชำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานรวมทั้งการแสวงหาวิธีการทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข



เฮสส์ (Hess. 1997 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ในลักษณะที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและมีผลิตภาพสูงสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

อาร์ เวน มอนดี และ โรเบิร์ต เอ็ม โน (R. Wayne Mondy and M. Noe.1996 : 4-6) ได้ให้คำนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผนการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ พร้อมทั้งพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อที่จะ ได้นำความรู้ความสามารถไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในขณะเดียวกันก็ต้องรับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข ตลอดจนเมื่อพ้นจากองค์กรก็ยังคงมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต

## 2. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปราณี ยาหอม (2548 : 5) อธิบายว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

2.1 สังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์ของบุคคลในสังคม พร้อมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2.2 องค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงความคาดหวังด้านการบริหารหรือการจัดการ โดยปกติฝ่ายบริหารมีเป้าหมายให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเกี่ยวข้องประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมการประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

2.3 บุคคล ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าบุคคล (Individual) ไม่ใช่เครื่องจักรแต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ดังนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการส่วนบุคคล โดยมุ่งเน้นพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการ

ทำงานและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้นบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ

### 3. วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

3.1 เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงานใน องค์การ (Recruitment and selection)

3.2 เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)

3.3 เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การนาน ๆ (Maintenance)

3.4 เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

### 4. ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

4.1 ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

4.2 ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็น สี่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ที่แสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์การเจริญเติบโตแล้วพัฒนา ยิ่งขึ้น

4.3 ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง องค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน (จิรประภา อัครบวร. 2549 : 26)

### 5. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

5.1 การออกแบบการวิเคราะห์และกระบวนการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task specialization process)

5.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)

5.3 การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and selection process)

5.4 การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction or orientation and appraisal process)

5.5 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development process)

5.6 กระบวนการทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (Health, safety maintenance process and labor relation)

5.7 การใช้วินัยควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline control and evaluation process)

5.8 การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน (Job designs)

ทั้งนี้เพราะงานเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและองค์กร และเป็นสิ่งที่บ่งบอกลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องการ ในการกำหนดงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบคือ การศึกษาองค์ประกอบขององค์กร องค์กรประกอบของสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม และสร้างงานขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายคือ การเพิ่มผลผลิตในองค์กรและการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจใน (ณรงค์วิทย์ แสงทอง. 2547 : 36)

## 6. กระบวนการวิเคราะห์งาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 96) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์งานไว้ ดังนี้

### 6.1 การออกแบบงาน (Job designs)

6.1.1 การจัดให้งานเป็นสิ่งที่มีความง่าย (Work simplification) เป็นการแบ่งงานต่างๆ ให้เป็นงานย่อยหลาย ชิ้น ที่ใช้ความชำนาญเฉพาะแต่เป็นงานง่าย ๆ

6.1.2 การหมุนเวียนงาน (Job rotation) พนักงานจะสับเปลี่ยนงานที่มีลักษณะง่าย ๆ หรืองานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่ง เป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงานชิ้นหนึ่ง เพื่อไปทำงานอีกชิ้นหนึ่ง

6.1.3 การขยายขอบเขตงาน (Job identification) เป็นวิธีตรงกันข้าม วิธีที่กล่าวคือ ถ้างาน ๆ หนึ่งสามารถแบ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างง่าย ๆ ได้ 3 อย่างแล้ว ในแง่ของการขยายขอบเขตงาน จะให้คนทำงานทั้ง 3 อย่างนั้นพร้อมกัน เพื่อลดเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวนั้นมีความหมายยิ่งสำหรับคนทำงาน

6.1.4 การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงานให้ความเป็นอิสระในการทำงานและให้ควบคุมตนเอง เป็นวิธีที่สามารถเพิ่มความหมายและคุณค่าในตัวงานสำหรับพนักงาน

## 6.2 การวิเคราะห์งาน (Job analysis)

การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผลและจัดข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล กระบวนการในการวิเคราะห์มีดังนี้

6.2.1 การระบุขอบเขตงาน (Job identification) ต้องทำก่อนที่จะรวบรวมสารสนเทศของการวิเคราะห์งาน การระบุขอบเขตงานนี้จะทำได้ง่ายสำหรับองค์กรขนาดเล็ก เพราะมีงานไม่มากนัก แต่จะประสบความสำเร็จยากมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่

6.2.2 การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire development) ในการศึกษางานจะต้องดำเนินการจัดทำรายการ หรือแบบสอบถามซึ่งเรียกกันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (Job analysis schedules) ในแบบสอบถามนี้จะใช้ศึกษารวบรวมสารสนเทศของงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสามารถของบุคคล และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรใช้แบบสอบถามชนิดเดียวกันศึกษางานประเภทเดียวกัน

6.2.3 การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน (Collect job analysis information) การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ การส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ การพิจารณาคำบรรยายประจำวันในการปฏิบัติงานของพนักงานและการสังเกต

## 6.3 ขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิเคราะห์งาน (The steps in Job Analysis)

ขั้นที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ต้องทำการทบทวนทำความเข้าใจกับข้อมูลพื้นฐาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีอยู่

ขั้นที่ 2 การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะใช้วิเคราะห์ วิธีการที่ง่ายก็คือ การเลือกวิเคราะห์ เฉพาะตำแหน่งงานที่เป็น ตัวแทน ของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ซึ่งก็จะให้ผลนำมาใช้การได้และรวดเร็วขึ้น โดยที่ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์งานทั่วทุกตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ในขั้นนี้การใช้เทคนิคในการวิเคราะห์อาจเป็นวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีการต่าง ๆ ต่อไปนี้ เช่น โดยวิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การจัดทำเป็น คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลมาแล้ว จะต้องนำมาจัดระเบียบเรียงขึ้นมาเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job description)

ขั้นที่ 5 การแปลงความเป็นรายละเอียดคุณสมบัติของคุณ (Job specification) เป็นข้อความสำคัญ ที่บอกถึงคุณสมบัติของบุคคลลักษณะท่าทาง ความชำนาญ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้งานนั้น ๆ เสร็จสิ้นลง

#### 6.4 คำอธิบายลักษณะงาน (Job description)

ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน คือ

6.4.1 ข้อความที่เกี่ยวกับชื่อของงาน (Job identification) ซึ่งหมายถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับชื่อของงาน และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการระบุลักษณะซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความแตกต่างจากงานอื่น ๆ ในองค์การ

6.4.2 สรุปงาน (Job summary) หมายถึง การสรุปเกี่ยวกับงานด้วยข้อความที่ย่อ แต่มีข้อความที่พอเพียงในการช่วยให้ทราบและชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของหน้าที่งาน (Duties) ที่ต้องทำของงานนั้น ๆ ที่ต่างจากหน้าที่งานของงานอื่น ๆ

6.4.3 หน้าที่งาน (Job duties) หมายถึง ส่วนของหน้าที่งานสำคัญและความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ชวนา อัครรักษ์พันธุ์, 2554 : ออนไลน์)

#### 6.5 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource planning)

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 62) ให้ความหมายว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด

#### 6.6 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 139) ได้ให้เหตุผลที่สำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

6.6.1 ทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในอนาคต

6.6.2 ทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง

6.6.3 ทำให้องค์การมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอนเช่น การสรรหาการคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

#### 6.7 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ปราณี ยาหอม (2548 : 49) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในหลายด้าน ดังนี้

6.7.1 ช่วยให้องค์การ ที่มารวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน

6.7.2 ฝ่ายในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

6.7.3 ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6.7.4 เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผนหรือฝ่ายต่างๆ

6.7.5 ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร

6.7.6 เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

#### 6.8 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2546 : 14) ได้เสนอกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 5 ขั้นตอน ดังนี้

6.8.1 การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and plans of organization) คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายทางด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

6.8.2 การพิจารณาสถานการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current human resource situation)

6.8.3 การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

6.8.4 การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation programmes)

6.8.5 การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and adjustment)

## 6.9 การสรรหา (Recruitment)

ยุทธพร ยูภาศ (2550 : 90) กล่าวโดยสรุปว่า การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร

กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ

6.9.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)

6.9.2 ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ (Specific requests of managers)

6.9.3 การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ (Job opening identified)

6.9.4 รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job analysis information)

6.9.5 ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's comments) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น

6.9.6 กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตรงกับงาน (Job requirement)

6.9.7 กำหนดวิธีการสรรหา (Methods of recruitment) ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน

6.9.8 ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร (Satisfactory pool of recruits)

## 6.10 ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

ปราชญ์ ยาหอม (2548 : 92-95) ก็ได้พิจารณาข้อกำหนดในการสรรหา ดังนี้

6.10.1 ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

1) นโยบายขององค์กร (Organization policies) โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ

1.1) นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (Promote from within policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตนได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

1.2) นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote from outside policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน

1.3) นโยบายค่าตอบแทน (Competency policies) คือ บริษัทที่กำหนดราคาเงินเดือนต่ำกว่าราคาที่ตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่น แล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร

1.4) นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment policies) บางองค์กรได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา (Part-time) และทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว

1.5) นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International policies) ผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาค้นคว้าความรู้ต่างๆ ด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง

2) แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

3) สภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป (Environments conditions) ผู้สรรหาควรได้ทำการตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1) ดัชนีชี้แนวทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นท่าทางของสภาพเศรษฐกิจนับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย

3.2) การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ เพื่อจะได้เห็นความแปรผันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รู้แน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

3.3) การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงให้คนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเราก่อนบริษัทคู่แข่ง

4) การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job Requirements) ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่าง ๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิดบางประการ คือสำหรับคนบางคนในงานบางประเภท การมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงาน อย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มีความคุ้มค่าทางประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปี ก็ได้



5) คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter qualification) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

#### 6.11 วิธีการสรรหา (Channels of Recruitment)

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 132) วิธีการสรรหาทำได้หลายวิธีดังต่อไปนี้

- 6.11.1 การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk- In)
- 6.11.2 การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write- in)
- 6.11.3 การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee referrals)
- 6.11.4 การโฆษณา (Advertising)
- 6.11.5 กรมแรงงาน (Department of labour)
- 6.11.6 หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private placement Agencies)
- 6.11.7 สถาบันการศึกษา (Educational institutions)

#### 6.12 การคัดเลือก (Selection)

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 140) กล่าวว่า การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เลือกตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้นั้นที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

การคัดเลือกจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น จะต้องมีตัวป้อนเข้า (Input) ที่ดีด้วย ตัวป้อนเข้าที่จะไปสู่การคัดเลือกนั้น มี 3 ประเภท ด้วยกันคือ

- 6.12.1 การวิเคราะห์งาน (Job analysis)
- 6.12.2 แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource plans)
- 6.12.3 การสรรหา (Recruitment)

#### 6.13 กระบวนการคัดเลือกมีลำดับขั้นตอนดังนี้

สุนันทา เลาหพันธ์ (2542 : 165) ได้กำหนดกระบวนการคัดเลือกไว้ดังนี้  
ขั้นที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary reception of application)

การคัดเลือกเป็น โอกาสแรกสำหรับผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์การ ขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกตกิริยาท่าทาง เพื่อดูบุคลิกภาพตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป

## ขั้นที่ 2 การทดสอบ (Employment tests)

แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ที่นำไปทำให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา

### 1. แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต

1.2 แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว

1.3 แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-social Test) หรือแบบทดสอบการปรับตัว (Adjustment) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคม

### 2. แบ่งตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบ แบ่งได้ดังนี้

2.1 แบบให้ลงมืออิสระทำ (Performance Test) แบบทดสอบภาคปฏิบัติ  
ทั้งหลาย

2.2 แบบให้เขียนตอบ (Paper-pencil Test) แบบทดสอบข้อเขียน

2.3 การสอบปากเปล่า (Oral Test) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง

### 3. แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น

3.1 แบบอัตนัย (Subjective test) มุ่งการบรรยาย พรรณนา

3.2 แบบปรนัย (Objective test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา

### 4. แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ

4.1 แบบใช้ความรวดเร็ว (Speed test) ต้องการดูความไว

4.2 แบบที่ให้เวลามาก (Power test) ต้องการการแสดงความคิดเห็นเชิง

วิเคราะห์

### 5. แบ่งตามประโยชน์

5.1 เพื่อการวินิจฉัย

5.2 เพื่อการทำนายคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

## ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ (Selection interview) แบ่งเป็น 5 ประเภท

1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) การสัมภาษณ์แบบนี้ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์
2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured or directive interview) คำถามแต่ละคำถามจะถูกเตรียมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์
3. การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed interview) การสัมภาษณ์ที่ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง
4. การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem solving interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นแนวความคิดวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่าง ๆ
5. การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น (Stress interview) เป็นการสัมภาษณ์เน้นสถานการณ์ในด้านความเครียดและความกดดันต่าง ๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์

กระบวนการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 5 ชั้น คือ

1. การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรมีการเตรียมคำถามต่าง ๆ เอาไว้ก่อน
2. การสร้างสายสัมพันธ์ (Creation of rapport) จะทำให้สัมพันธภาพระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีความไว้วางใจ
3. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (Information exchange) เพื่อสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์บางครั้งผู้สัมภาษณ์ต้องการให้การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way communication)
4. การยุติการสัมภาษณ์ (Termination) ผู้สัมภาษณ์จะเป็นฝ่ายยุติการสัมภาษณ์ อาจบอกว่าเราคุยกันมาพอสมควร ผมขอคำถามสุดท้าย
5. การประเมินผล (Evaluation) หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้สัมภาษณ์ต้องบันทึกผลทันที

ชั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง (References and background check)

ในชั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทเดิมหรือผู้ที่อ้างถึงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดีขึ้น

ชั้นที่ 5 การตรวจสอบสุขภาพ (Medical evaluation)

ให้ผู้สมัครตรวจสอบสุขภาพในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทางองค์กรกำหนดให้ การตรวจสอบสุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์กรมีปัญหาภายหลังจากการรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

### ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาพิจารณา (Conference)

คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน ผู้คัดเลือกและกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งพิจารณาตัดสินครั้งสุดท้าย คณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปรายความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้าทำงานในองค์การ

### ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน (Realistic job preview)

ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมงานนั้นจริงหรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่

### ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง (Hiring decision)

ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานขององค์การ ผู้ทำงานด้านนี้ต้องทำการติดตามผลงานของตนเองในทุกครั้งจากผู้นำผลงานของเราไปใช้

### การประเมินผลพนักงาน (Employee appraisal)

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546 : 217) คือระบบประเมินผลบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา จะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตความสำเร็จของการประเมินผลพนักงาน

### ประโยชน์ของการประเมินผลพนักงานมีดังนี้

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ๆ
2. ช่วยพัฒนาตัวพนักงานทำให้ผู้ประเมินทราบว่าพนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองอย่างไร
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
4. เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงาน
5. เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน
6. ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างพนักงาน

### 6.14 การฝึกอบรม (Training)

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546 : 236) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์การ ในอันที่จะพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มี

ความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

#### 6.14.1 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544 : 74) การฝึกอบรมมีประโยชน์ดังนี้

- 1) เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถจะงานได้ดีขึ้น
- 2) ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้งานและการทำงาน
- 3) ส่งเสริมขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะเกิดความมั่นใจในตนเองในการทำงานมากขึ้น
- 4) ลดข้อผิดพลาดและอุบัติเหตุในการทำงาน
- 5) กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรักษาความก้าวหน้า ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานหาความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน
- 6) ลดปัญหาการขาดงาน การลาออก การร้องเรียนและปัญหาอันเกิดจากการกระทำผิดวินัย

#### 6.15 การปฐมนิเทศ (Orientation)

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 154) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำให้พนักงาน ได้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างานในองค์กรที่พนักงานเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติ

##### 6.15.1 ความมุ่งหมายการจัดปฐมนิเทศ

- 1) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติและความเป็นมาขององค์กร
- 2) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาาระดับต่าง ๆ ในองค์กร
- 3) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักการแบ่งสายงานในองค์กร
- 4) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องการปฏิบัติขณะที่อยู่  
อยู่ในองค์กร
- 5) เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ คลายความกังวล

##### 6.15.2 ค่าตอบแทน (Compensation)

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546 : 238) ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล

ส่วนประกอบของค่าจ้างตามแนวความคิดใหม่

การบริหารค่าจ้างสมัยใหม่ก็จะเขียนได้เป็นสมการ ดังต่อไปนี้

การบริหารค่าจ้าง = เงินเดือน + ผลประโยชน์และบริการ +

ค่าตอบแทนทางสังคมส่วนประกอบของการบริการค่าจ้างสมัยใหม่ ประกอบไปด้วยค่าจ้างดังต่อไปนี้

- 1) ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน (Money pay) นักบริหารจึงถือเอาเงินหรือสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้พนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
- 2) ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power pay) ค่าจ้างที่มีได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ สินจ้างรางวัลที่จ่ายตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่
- 3) ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority pay)
- 4) ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status pay)
- 5) ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี
  - 5.1) หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้ เป็นไปตามกฎหมายกำหนด จะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทั่วไป
  - 5.2) หลักความยุติธรรม (Equity)
  - 5.3) หลักดุลยภาพ (Balance) หมายถึงความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่น ๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม
  - 5.4) หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะกาลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน
  - 5.5) หลักความมั่นคง (Security) ความมั่นคงของพนักงานทั่วไป หมายถึง การจัดให้มีการประกันชราภาพ เกษียณอายุ ทูพพลภาพ เจ็บป่วยหรือตายเนื่องจากอุบัติเหตุในงาน การว่างงาน ส่วนความมั่นคงของพนักงานระดับสูงและฝ่ายจัดการก็อยู่ที่ การที่หลักทรัพย์ที่ดินและบ้าน
  - 5.6) หลักล่อใจในการทำงาน (Incentives)
  - 5.7) หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay and effort bargain)
  - 5.8) หลักการยอมรับ (Acceptability)

### 6.15.3 สุขภาพและความปลอดภัย (Health and safety)

ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่าง ๆ

การส่งเสริมความปลอดภัย หมายถึง การดำเนินงานให้คนทำงานเกิดความปลอดภัย โดยการอบรมให้มีความรู้ สร้างความสนใจให้เกิดขึ้น

- 1) ผู้บริหาร ต้องตระหนักและเห็นชอบในการส่งเสริมความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ
- 2) จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
- 3) จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
- 4) สร้างความสนใจในงานด้านความปลอดภัย เช่น การจัดทำโปสเตอร์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ

#### 1. ความหมายขององค์การและการจัดการ

องค์การ คือ หน่วยสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการจัดการอย่างเป็นระบบ ร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (ถวัลย์พันธ์ เจริญนันท์. 2549 : 46)

#### 2. ลักษณะองค์การ

2.1 องค์การเป็น โครงสร้างของความสัมพันธ์ (Organization as a structure of relationship) องค์การในลักษณะหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อย

2.2 องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล (Organization as a Group of people) องค์การว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน บุคคลจะแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ เสมอทำงานร่วมกับบุคคลอื่นก็เพื่อสนองความต้องการของตน

2.3 องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ (Organization as a Function of Management) องค์การเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องทำการจัดการเพื่อนำปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การมาใช้คือ คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ต่าง ๆ

2.4 องค์กรเป็นกระบวนการ (Organization as a process) องค์กรเป็นกระบวนการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและร่วมมือกันทำงาน

2.5 องค์กรเป็นระบบอย่างหนึ่ง (Organization as a system) องค์กรเป็นระบบเปิดประกอบด้วยระบบย่อย ๆ โดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feed-back) และสิ่งแวดล้อม (Environment)

องค์ประกอบขององค์กร มีดังนี้

2.5.1 กลุ่มบุคคล

2.5.2 มีเป้าหมายร่วมกัน

2.5.3 การกำหนดหน้าที่

2.5.4 การแบ่งงานความสัมพันธ์ระหว่างกัน

### 3. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร หมายถึง ระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกัน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างขององค์กรประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

3.1 วัตถุประสงค์ (Objective)

3.2 ภาระหน้าที่ (Fuction)

3.3 การแบ่งงานกันทำ (Division of work)

3.4 การบังคับบัญชา (Hierarchy)

3.5 ช่วงของการควบคุม (Span of control)

3.6 เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of command)

### 4. รูปแบบองค์กร

รูปแบบที่เป็นทางการ เป็นองค์กรที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างมีระบบแบบแผนครอบคลุมทุกส่วนของการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เป็นองค์กรที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างไม่มีระบบของการไม่กฎเกณฑ์ ไม่ระเบียบข้อบังคับของการปฏิบัติงาน



## 5. ประเภทขององค์กร

5.1 แบ่งตามความมุ่งหมายขององค์กร แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

5.1.1 องค์กรเพื่อประโยชน์ของสมาชิก (Mutual – benefits)

1) องค์กรธุรกิจ (Business concerns)

2) องค์กรเพื่อสาธารณะ (Commonweal organization)

3) องค์กรเพื่อบริการ (Service organization)

5.2 แบ่งตามการจัดระเบียบภายในองค์กร (Formal organization) เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในกลุ่มองค์กร แบบเป็นทางการหรืออาจเกิดขึ้นในสังคมใดก็ได้

5.3 แบ่งตามลักษณะความเป็นเจ้าของ แบ่งได้ 2 ประเภท

5.3.1 องค์กรรัฐกิจ

5.3.2 องค์กรธุรกิจที่เอกชนเป็นเจ้าของ

## 6. โครงสร้างองค์กรสมัยใหม่

6.1 สาขาการบังคับบัญชาสั้นลง

6.2 ขนาดการควบคุมกว้างขึ้น

6.3 ความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชาน้อยลง

6.4 การมอบหมายงานและการให้คนมีอำนาจมากขึ้น

6.5 การกระจายอำนาจอย่างรวมอำนาจ

6.6 โครงสร้างขนาดเล็กอยู่ในโครงสร้างขนาดใหญ่

6.7 ลดจำนวนที่ปรึกษาให้เหลือน้อยลง

## 7. ความหมายของการจัดการ

การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร (Robbins and decenzo. 2004 ; certo. 2003) ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (Process) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขบวนการ (Process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การโน้มน้าองค์กร และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับหน้าที่และขบวนการจัดการ

## 8. ประสิทธิภาพ (Efficiency)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของการจัดการ โดยประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Output) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือเท่ากัน ก็หมายความว่าเราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุนทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

## 9. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

สำหรับประสิทธิผลในการจัดการหมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอต้องคำนึงว่าผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สถาบันศึกษาที่ผลิตผู้สำเร็จการศึกษาพร้อมกันที่ละมาก ๆ หากไม่คำนึงถึงคุณภาพการศึกษาก็อาจจะได้แต่ประสิทธิภาพคือใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือต้นทุนต่อผู้เรียนต่ำแต่อาจจะไม่ได้ประสิทธิผลในการศึกษา เป็นต้น และ ในทางกลับกันหากทำงานที่ได้ประสิทธิผลอย่างเดียวก็น่าจะได้คำนึงถึงต้นทุนและความมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543 : 63)

## 10. ขบวนการจัดการ (Management process)

ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 อองรี ฟาโย (Henri Fayol) ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคนต้องทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า ขบวนการจัดการ 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) และต่อมาในช่วงกลางทศวรรษ 1950 นักวิชาการจาก UCLA ได้ปรับมาในการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการพนักงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการจัดการ 5 ประการ (POSDC) อันหลังนี้เป็นนิยมใช้เป็นกรอบในการเขียนตำรามากกว่า 20 ปี และต่อมาในช่วงหลังนี้ได้ย่อขบวนการจัดการ 5 ประการนี้เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การโน้มนำ (Leading/influencing) และการควบคุม (Controlling) อย่างไรก็ตาม

งานในแต่ละ ส่วนของขบวนการจัดการที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน (ทิพาวดี เหมสุวรรณค์. 2543 : 65)

### 11. การวางแผน (Planning)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนิน ไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนงานของตนและเป้าหมายรวมขององค์กรด้วย (ประเวศ มหารัตน์สกุล. 2545 : 87)

### 12. การจัดองค์กร (Organizing)

เป็นกิจกรรมที่ทำเกี่ยวกับการจัด โครงสร้างขององค์กร โดยพิจารณาว่า การที่จะทำได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างจะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงาน ได้อย่างไรมีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น และมีการรายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างไร ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

### 13. การโน้มนำพนักงาน (Leading/influencing)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีใช่การประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์กร

### 14. การควบคุม (Controlling)

เมื่อองค์กรมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัด โครงสร้างองค์กร ว่าจ้างพนักงาน ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ จะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็นผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และ เปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบน ไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้ เป็นไปตามเป้าหมายขบวนการติดตามประเมินผล เปรียบเทียบ และ แก้ไขนี้ก็คือ ขบวนการควบคุม

## 15. บทบาทของการจัดการ (Managerial roles)

เมื่อกล่าวถึงหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการในองค์กรมักมุ่งไปที่หน้าที่ต่าง ๆ ใน ขบวนการการ 4 ประการ (การวางแผน การจัดองค์การ การ โน้มนำ และการควบคุม) ดังที่กล่าว ข้างต้น ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการเหล่านี้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังขึ้นกับลักษณะดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกันด้วย (เช่น มีลักษณะการ ดำเนินงานเป็นองค์กรที่แสวงหากำไรหรือการที่ไม่แสวงหากำไร) ระดับของผู้บริหารที่ต่างกัน (ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) และขนาดขององค์กรที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่อยู่ใน ระดับบริหารที่แตกต่างกันจะให้เวลาในการทำกิจกรรมของและหน้าที่ที่แตกต่างกัน และเมื่อ พิจารณาถึงกิจกรรมของผู้บริหารในองค์กรแล้ว Mintzberg เห็นว่า บทบาทของ การจัดการ สามารถจัดแบ่งได้เป็น ๆ กลุ่ม หรือที่เรียกว่า บทบาทด้านการจัดการของ Mintzberg (Mintzberg's managerial roles) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) บทบาทด้านข้อมูล (Information roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) โดย แต่ละกลุ่มของบทบาทมีบทบาทดังต่อไปนี้

15.1 บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) เป็นบทบาทด้านการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ได้แก่

15.1.1 บทบาทตามตำแหน่ง (Figurehead) ทำหน้าที่ประจำวันต่าง ๆ ตาม ระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์กร ลงนาม ในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น

15.1.2 บทบาทผู้นำ (Leader) ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการ ทำงานของพนักงาน รับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้อง อื่น ๆ

15.1.3 บทบาทการสร้างสัมพันธ์ภาพ (Liaison) โดยสร้างเครือข่ายภายใน และภายนอกเพื่อการกระจายข้อมูลให้ทั่วถึง

15.2 บทบาทด้านข้อมูล (Informational roles) เป็นบทบาทด้านการกระจายและ ส่งผ่านข้อมูลประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้

15.2.1 เป็นผู้ติดตามประเมินผล (Monitor) เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล (ซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน) เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์กรและสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลางของ ระบบ

15.2.2 เป็นผู้กระจายข้อมูล (Disseminator) รับบทบาทส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานในองค์กรบางข้อมูลก็เกี่ยวกับข้อเท็จจริง บางข้อมูลเกี่ยวกับการแปลผลและรวบรวมความแตกต่างกันที่เกิดขึ้นในองค์กร

15.2.3 เป็น โฆษก (Spokesperson) ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับ โยนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์กร เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม

15.3 บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยบทบาทย่อย ดังนี้

15.3.1 เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เช่น การปรับปรุง โครงการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการ โดยการจัดให้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโปรแกรมใหม่ๆ

15.3.2 เป็นผู้จัดการความสงบเรียบร้อย (Disturbance handler) รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงานเมื่อองค์กรเผชิญกับความไม่สงบเรียบร้อย โดยการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบและวิกฤติการณ์ในองค์กร

15.3.3 เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆในองค์กร เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่างๆขององค์กร โดยจัดลำดับ และกระจายอำนาจ คู่มือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องงบประมาณและจัดการเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

15.3.4 เป็นผู้ต่อรอง (Negotiator) รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนต่อรองในเรื่องสำคัญของ

องค์กร เช่น มีส่วนร่วมในการทำสัญญากับสหภาพแรงงานขององค์กร หรือการต่อรองกับผู้จัดหา (Suppliers) (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545 : 85)

### องค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอดอนจาน จังหวัดกาฬสินธุ์

อำเภอดอนจานเป็นอำเภอหนึ่งในจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบไปด้วยองค์กรบริหารส่วนตำบลจำนวน 3 ตำบล ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนตำบลสะอาดไชยศรี องค์กรบริหารส่วนตำบลดงพุง และองค์กรบริหารส่วนตำบลนาจำปา โดยแต่ละองค์กรบริหารส่วนตำบลนั้นมีบริบทที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดกาฬสินธุ์, 2555 : 10-18)

## 1. องค์การบริหารส่วนตำบลสะอาดไชยศรี

### 1.1 สภาพทั่วไปตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลสะอาดไชยศรี ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกของอำเภอคอนจัน จังหวัดกาฬสินธุ์ ยกฐานะจากสภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อวันที่ 22 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2542 อยู่ห่างจากตัวจังหวัดกาฬสินธุ์โดยทางรถยนต์ประมาณ 32 กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ 58.049 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 36,281.04 ไร่ ประชากรทั้งสิ้น 3,832 คน แยกเป็นชาย 1,920 คน หญิง 1,912 คน จำนวน 920 ครัวเรือน สภาพพื้นที่ของตำบลสะอาดไชยศรีเป็นที่ราบสูงนาดอนและที่ราบสลับกับเนินเขา ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ทำไร่ อ้อย สวนยางพารา ไร่มันสำปะหลัง และทำนา ซึ่งมีรายได้ไม่แน่นอน มีอาณาเขตติดต่อกับพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดกับเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนาจำปา อำเภอคอนจัน จังหวัดกาฬสินธุ์ และบางส่วนติดกับองค์การบริหารส่วนตำบลหลักเหลี่ยม อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศใต้ ติดกับเขตเทศบาลตำบลคอนจัน อำเภอคอนจัน จังหวัดกาฬสินธุ์ และติดกับเทศบาลตำบลอัคระคำ อำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศตะวันออก ติดกับเขตเทศบาลตำบลอัคระคำ อำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศตะวันตก ติดกับเขตเทศบาลตำบลคอนจัน อำเภอคอนจัน จังหวัดกาฬสินธุ์ และบางส่วนติดกับองค์การบริหารส่วนตำบลนาจำปา อำเภอคอนจัน จังหวัดกาฬสินธุ์

### 1.2 ลักษณะภูมิประเทศ

องค์การบริหารส่วนตำบลสะอาดไชยศรี มีสภาพภูมิประเทศ พื้นที่ราบสูงนาดอนที่ราบสลับเนินเขา ฤดูกาลมี 3 ฤดูคือ

ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงเดือน พฤษภาคม อากาศร้อนมาก

ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน ถึงเดือนตุลาคม มีฝนตกชุกบางช่วงและไม่ตรงตามฤดูกาล เกษตรกรมักไม่ได้ทำอาชีพตรงตามฤดูกาล

ฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน ถึงเดือนกุมภาพันธ์ อากาศหนาวแห้งมาก

### 1.3 การเมือง การปกครอง

องค์การบริหารส่วนตำบลสะอาดไชยศรี แบ่งการปกครองเป็นหมู่บ้านมีทั้งหมด 8 หมู่บ้าน โดยแยกเป็นชายและหญิง มีดังนี้

บ้าน	หมู่ที่	ประชากรชาย	ประชากรหญิง
หนองพอก	1	298	288
หนองพอก	2	235	220
สะอาดไชยศรี	3	351	346
สายป่าแดง	4	293	286
สะอาดไชยศรี	5	185	219
โนนกกโพธิ์	6	293	299
อ่างคำ	7	111	114
ภูเงิน	8	154	137
ผลรวม	8	1,920	1,912

ที่มา : ฝ่ายทะเบียนและบัตรอำเภอคอนจาจัน จังหวัดกาฬสินธุ์ (2555 : 9)

### 1.4 สภาพทางเศรษฐกิจ

#### 1.4.1 การเกษตรกรรม

ผลผลิตทางการเกษตรที่สำคัญได้แก่ ข้าว มันสำปะหลัง อ้อยโรงงาน และพืชผัก สมุนไพร อื่น ๆ เป็นต้น

#### 1.4.2 การอุตสาหกรรม

ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนมากเป็นอุตสาหกรรมแปรรูปผลผลิตการเกษตร เช่น โรงสีข้าว ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมเล็ก

### 1.5 ศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบล

#### 1.5.1 จำนวนบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลสะอาดไชยศรี

จำนวน 31 คน

ตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวน	1	คน
ตำแหน่งรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวน	1	คน
ตำแหน่งหัวหน้าสำนักปลัด	จำนวน	1	คน

ตำแหน่งผู้อำนวยการกองช่าง	จำนวน	1	คน
ตำแหน่งบุคลากร	จำนวน	1	คน
ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี	จำนวน	1	คน
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา	จำนวน	1	คน
ตำแหน่งนักพัฒนาชุมชน	จำนวน	1	คน
ตำแหน่งนักวิชาการประชาสัมพันธ์	จำนวน	1	คน
ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สันตนาการ	จำนวน	1	คน
ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	จำนวน	1	คน
ตำแหน่งเจ้าพนักงานพัสดุ	จำนวน	1	คน
ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	จำนวน	-	คน
ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้	จำนวน	1	คน
ตำแหน่งนายช่างโยธา	จำนวน	1	คน
ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ (ส่วนโยธา)	จำนวน	1	คน
ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ(ส่วนการคลัง)	จำนวน	1	คน
ตำแหน่งเจ้าที่ธุรการ(สำนักปลัด)	จำนวน	1	คน
ครูผู้ดูแลเด็ก อำนวยครุช่วย	จำนวน	2	คน
ลูกจ้างประจำจัดเก็บรายได้	จำนวน	1	คน
พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	10	คน
พนักงานจ้างทั่วไป	จำนวน	1	คน

## 2. องค์การบริหารส่วนตำบลดงพุง

### 2.1 สภาพทั่วไป

องค์การบริหารส่วนตำบลดงพุงเป็นหนึ่งในจำนวน 3 ตำบล ของอำเภอคอนจัน จังหวัดกาฬสินธุ์ ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของอำเภอคอนจัน จังหวัดกาฬสินธุ์ มีจำนวนหมู่บ้านทั้งหมด 13 หมู่บ้าน

### 2.2 เนื้อที่

องค์การบริหารส่วนตำบลดงพุง มีเนื้อที่ 55.58 ตารางกิโลเมตร หรือ 34.156 ไร่ โดยมีอาณาเขตติดกับตำบลใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ ตำบลยอดแกง อำเภอนามน อ่างเก็บน้ำห้วยแกง



ทิศใต้ ติดกับ ตำบลกลางหมื่น ตำบลนาจำปา ตำบลม่วงนา  
 ทิศตะวันออก ติดกับ ตำบลยอดแกง ตำบลนาจำปา ตำบลนามน  
 ทิศตะวันตก ติดกับ ตำบลกลางหมื่น

### 2.3 ลักษณะภูมิประเทศ

สภาพพื้นที่ของตำบลดงพุง เป็นที่ราบลุ่มดินเหนียวปนทราย บางบริเวณ เป็นแหล่งน้ำ เช่น มีอ่างเก็บน้ำห้วยแกง และมีลำห้วยผ่านตำบลหลายสาย พื้นที่เหมาะสำหรับ เพาะปลูกพืช

### 2.4 จำนวนหมู่บ้าน

จำนวนหมู่บ้านในเขตตำบลดงพุงมีทั้งหมด 13 หมู่บ้าน และอยู่ในเขต อบต. เดิมพื้นที่ทั้ง 13 หมู่บ้าน ประกอบด้วย

- หมู่ที่ 1 บ้านดงพุงใต้
- หมู่ที่ 2 บ้านดงพุงเหนือ
- หมู่ที่ 3 บ้านดอนหนองแซง
- หมู่ที่ 4 บ้านดงเย็น
- หมู่ที่ 5 บ้านหัวคูดิน
- หมู่ที่ 6 บ้านโนนกกจิก
- หมู่ที่ 7 บ้านแก้งนาง
- หมู่ที่ 8 บ้านโนนเมืองทอง
- หมู่ที่ 9 บ้านป่าไผ่
- หมู่ที่ 10 บ้านดงเจริญ
- หมู่ที่ 11 บ้านคำหอม
- หมู่ที่ 12 บ้านดงอุดม
- หมู่ที่ 13 บ้านโนนทัน

### 2.5 ประชากร

จำนวนประชากรขององค์การบริหารส่วนตำบลดงพุง มีจำนวนทั้งสิ้น 5,871 คน ประชากรชาย 2,941 คน ประชากรหญิง 2,930 คน จำนวนครัวเรือน มีทั้งหมด 1,214 ครัวเรือน ความหนาแน่นเฉลี่ย 140 คน/ตารางกิโลเมตร

## 2.6 สภาพเศรษฐกิจ

อาชีพ รายได้ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพหลัก คือ ทำนา ส่วนอาชีพรอง คือ อาชีพรับจ้างทั่วไป

## 2.8 กระบวนการบริหารงานบุคคล

ศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.8.1 สมาชิกสภา อบต. จำนวน 23 คน

2.8.2 จำนวนบุคลากร พนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างปัจจุบัน มีจำนวน 32 คนและมีส่วนราชการ จำนวน 5 ส่วน ดังนี้

### 1) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลคงพูน

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน

### 2) ตำแหน่งในสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 16 คน

2.1) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 1 คน

2.2) นักพัฒนาชุมชน จำนวน 1 คน

2.3) เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 1 คน

2.4) ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล จำนวน 1 คน

2.5) พนักงานขับรถยนต์ จำนวน 1 คน

2.6) นักการภารโรง จำนวน 1 คน

2.7) คนงานทั่วไป จำนวน 1 คน

2.8) คนงานทั่วไป (พนักงานเก็บขยะ) จำนวน 1 คน

2.9) พนักงานเก็บขยะ จำนวน 1 คน

2.10) พนักงานเก็บขยะ จำนวน 1 คน

2.11) ผู้ดูแล อบต. จำนวน 1 คน

2.12) ผู้ดูแล อบต. จำนวน 1 คน

2.13) ผู้ดูแล อบต. จำนวน 1 คน

2.14) ผู้ดูแล อบต. จำนวน 1 คน

2.15) ผู้ดูแล อบต. จำนวน 1 คน

2.16) ผู้ดูแล อบต. จำนวน 1 คน

### 3) ตำแหน่งในส่วนการคลัง จำนวน 5 คน

3.1) หัวหน้าส่วนการคลัง จำนวน 1 คน

- |   |            |
|---|------------|
| 3.2) นักวิชาการจัดเก็บรายได้                  | จำนวน 1 คน |
| 3.3) นักวิชาการเงินและบัญชี                   | จำนวน 1 คน |
| 3.4) เจ้าพนักงานพัสดุ                         | จำนวน 1 คน |
| 3.5) ผู้ช่วยเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้          | จำนวน 1 คน |
| 4) ตำแหน่งในส่วนโยธา                          | จำนวน 3 คน |
| 4.1) หัวหน้าส่วนโยธา                          | จำนวน 1 คน |
| 4.2) นายช่างโยธา                              | จำนวน 1 คน |
| 4.3) ผู้ช่วยช่างไฟฟ้า                         | จำนวน 1 คน |
| 5) ตำแหน่งในส่วนการศึกษา                      | จำนวน 8 คน |
| 5.1) นักวิชาการศึกษา                          | จำนวน 1 คน |
| 5.2) หัวหน้าศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด       | จำนวน 1 คน |
| 5.3) ผู้ดูแลเด็กในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด | จำนวน 1 คน |
| 5.4) ผู้ดูแลเด็กในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด | จำนวน 1 คน |
| 5.5) ผู้ดูแลเด็กในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด | จำนวน 1 คน |
| 5.6) ผู้ดูแลเด็กในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด | จำนวน 1 คน |
| 5.7) ผู้ดูแลเด็กในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด | จำนวน 1 คน |
| 5.8) ผู้ดูแลเด็กในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด | จำนวน 1 คน |

### 3. องค์การบริหารส่วนตำบลนาจำปา

#### 3.1 สภาพทั่วไป

##### 3.1.1 ที่ตั้ง

ตำบลนาจำปาทั้งอยู่ทางทิศเหนือของอำเภอคอนจัน จังหวัดกาฬสินธุ์ และตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของจังหวัด ห่างจากตัวจังหวัดกาฬสินธุ์ระยะทาง 26 กิโลเมตร และห่างจากตัวอำเภอคอนจันเป็นระยะทาง 3 กิโลเมตร ที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลนาจำปา ตั้งอยู่ที่บ้านจิ้งจาม หมู่ที่ 6 ตำบลนาจำปา อำเภอคอนจัน จังหวัดกาฬสินธุ์

##### 3.1.2 พื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลนาจำปา มีเนื้อที่โดยประมาณ 51 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 21,875 ไร่

## 3.1.3 อาณาเขต

ทิศเหนือ	ติดต่อกับเขตพื้นที่ตำบลนามน อำเภอนามน
ทิศใต้	ติดต่อกับเขตพื้นที่ตำบลคอนจาน อำเภอกอนจาน
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับเขตพื้นที่ตำบลสะอาดไชยศรี อำเภอกอนจาน
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับเขตพื้นที่ตำบลม่วงนา อำเภอกอนจาน

3.1.4 องค์การบริหารส่วนตำบลนาจำปา มีจำนวนหมู่บ้านทั้งหมด 9 หมู่บ้าน ซึ่งเป็นหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลจำปา มีจำนวนครัวเรือน 1,284 ครัวเรือน

หมู่ที่	ชื่อหมู่บ้าน	จำนวน ครัวเรือน	จำนวนประชากร		
			ชาย	หญิง	รวม
1	บ้านโพนสวรรค์	97	191	192	383
2	บ้านหนองแวงแสน	106	240	206	446
3	บ้านหนองโพน	142	271	261	532
4	บ้านดงเย็น	148	245	259	504
5	บ้านโนนสมบุรณ์	131	255	274	529
6	บ้านจิ้งจาม	178	380	339	719
7	บ้านโนนสามัคคี	130	229	225	454
8	บ้านนาจำปา	164	290	279	569
9	บ้านโนนหนามแท่ง	188	343	355	698
	รวม	1,284	2,444	2,390	4,834

## 3.1.5 อาชีพ

ประชากรในเขตพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลนาจำปา ส่วนใหญ่มีการประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก รองลงมาคืออาชีพรับจ้างทางเกษตร อาชีพค้าขาย รับจ้างทั่วไปและรับราชการ บางซึ่งมีไม่มากนัก อาชีพทางเกษตรที่สำคัญ คือ การทำสวนยางพารา ทำนา ทำสวนผลไม้ และพืชไร่ ประเภทของพืชที่ปลูก ยางพารา ผลไม้ โดยคิดเป็นร้อยละ ดังนี้

### 3.2 ข้อมูลพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลนาจำปา

#### 3.2.1 ตำแหน่งในสำนักงานปลัด

- |   |            |
|---|------------|
| 1) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลนาจำปา              | จำนวน 1 คน |
| 2) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน             | จำนวน 1 คน |
| 3) นักวิชาการศึกษา                              | จำนวน 1 คน |
| 4) นักวิชาการเกษตร                              | จำนวน 1 คน |
| 5) นักพัฒนาชุมชน                                | จำนวน 1 คน |
| 6) เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน                        | จำนวน 1 คน |
| 7) เจ้าพนักงานธุรการ                            | จำนวน 1 คน |
| 8) ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน      | จำนวน 1 คน |
| 9) ผู้ช่วยนักวิชาการศึกษา                       | จำนวน 1 คน |
| 10) ผู้ช่วยนักวิชาการเกษตร                      | จำนวน 1 คน |
| 11) ผู้ช่วยบุคลากร                              | จำนวน 1 คน |
| 12) ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่สันตนาการ                 | จำนวน 1 คน |
| 13) ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ศูนย์เยาวชน               | จำนวน 1 คน |
| 14) ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล              | จำนวน 1 คน |
| 15) ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์                  | จำนวน 1 คน |
| 16) ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่สัตว์แพทย์                | จำนวน 1 คน |
| 17) ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ธุรการ                    | จำนวน 1 คน |
| 18) ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก                       | จำนวน 1 คน |
| 19) พนักงานขับรถ                                | จำนวน 1 คน |
| 20) นักการภารโรง                                | จำนวน 1 คน |
| 21) คนสวน                                       | จำนวน 1 คน |
| 22) คนงานทั่วไป                                 | จำนวน 1 คน |
| 23) ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย | จำนวน 1 คน |
| 24) ครูผู้ดูแลเด็ก                              | จำนวน 1 คน |
| 25) แม่บ้าน                                     | จำนวน 1 คน |

#### 3.2.2 ตำแหน่งในส่วนการคลัง

- |                       |            |
|-----------------------|------------|
| 1) หัวหน้าส่วนการคลัง | จำนวน 1 คน |
|-----------------------|------------|

- |                               |            |
|-------------------------------|------------|
| 2) นักวิชาการพัสดุ            | จำนวน 1 คน |
| 3) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี | จำนวน 1 คน |
| 4) เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้   | จำนวน 1 คน |
| 5) เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี | จำนวน 1 คน |
| 6) เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้   | จำนวน 1 คน |
| 7) ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่พัสดุ    | จำนวน 1 คน |

### 3.2.3 ตำแหน่งในส่วนโยธา

- |                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| 1) หัวหน้าส่วนโยธา                | จำนวน 1 คน |
| 2) นายช่างโยธา                    | จำนวน 1 คน |
| 3) ผู้ช่วยช่างโยธา                | จำนวน 1 คน |
| 4) ผู้ช่วยช่างไฟฟ้า               | จำนวน 1 คน |
| 5) ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ผลิตน้ำประปา | จำนวน 4 คน |
| 6) ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ธุรการช่าง   | จำนวน 2 คน |

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ขวัญใจ เลียดประถม (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 98 คน พบว่า ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การคือ ตัวแปรสภาพการทำงาน ตัวแปรความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และตัวแปรความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การมากยิ่งขึ้น หน่วยงานควรกำหนดนโยบายการบริหารของหน่วยงานให้ชัดเจนและครอบคลุม การแบ่งงานกันทำให้ชัดเจน ให้ความอิสระในการทำงานแก่บุคลากร พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

บัญชา นิ้มประเสริฐ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและ 3 ด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความเชื่อการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงาน สายการปฏิบัติงาน และกลุ่มงานที่สังกัด มีเจตคติต่อระบบราชการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน

สิริรัตน์ ภาโนมัย (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบรรณารักษ์ห้องสมุดประชาชน พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดประชาชน จำแนกตามเพศ อายุ ประเภทห้องสมุด ประสบการณ์ในการทำงาน และวุฒิการศึกษา มีความผูกพันต่อองค์กรทั้งโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก บรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม และด้านตั้งใจ และพร้อมที่จะใช้พยายาม ความรู้ความสามารถ ที่มีอยู่เพื่อองค์กรแตกต่างกัน บรรณารักษ์ห้องสมุดประชาชนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน บรรณารักษ์ห้องสมุดประชาชนที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

พนิดา สุทธิประภา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลร้อยเอ็ด ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลร้อยเอ็ด มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความเชื่อ การยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลร้อยเอ็ด ที่มีอายุ กลุ่มงานที่สังกัดและประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน ส่วนพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลร้อยเอ็ด ที่มีเพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และรายได้แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายได้ด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

อรุทัย จันทร์แจ่มซ้อย (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลเวียงยอ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน จำนวน 37 คน พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความผูกพันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความผูกพันในด้านความเต็มใจที่จะ

ทุ่มบทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การมากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันใน ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกในองค์การ และความผูกพันใน ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ลักษณะส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อองค์การบริหารส่วนตำบล เวียงขอ

สลลิตร์คณ์ ขุมทอง ( 2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างประจำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างประจำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุพรรณบุรี มีความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างประจำ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อองค์การ แต่พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์การ คือปัจจัยลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า .01 สำหรับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น พบว่าตัวแปรสภาพการทำงาน ตัวแปรความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และตัวแปรความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

กชพร ชาวท่าโขลง (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของ พนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (79.3 %) มีความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง รายได้ สถานภาพในการทำงาน และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ กับการแสดงตน และเฉพาะความพึงพอใจในงานเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์การ ในด้านความต้องการการมีส่วนร่วม และความภักดีต่อองค์การนอกจากนี้ความสัมพันธ์ยังได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และปฏิบัติอีกด้วย

ไพศาล เปรมาวิน (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ผูกพันพนักงานเทศบาลต่อ เทศบาลตำบล กรณีศึกษาเทศบาลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ปัจจัยด้าน ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานเทศบาล ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การพนักงาน เทศบาล ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเป็น เรื่องที่สำคัญของทุกองค์การ เพราะเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลหรือ



สมาชิกในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง ก็จะทุ่มเทความเพียรพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยเร็ว ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กร และส่วนช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กร ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมประเด็นต่าง ๆ จากงานวิจัยมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย ด้านความเชื่อ การยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรเป็นตัวแปรตาม และรวบรวมคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และองค์การบริหารส่วนตำบลที่ท่านสังกัด เป็นตัวแปรต้น

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

แฮคแมน และ ลาวเลอร์ (Hackman and Lawler. 1971 : 259-285 ; อ้างถึงใน วณีพันธ์ ฉัตรเนตร. 2545 : 29) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กับลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยศึกษาจากพนักงานโทรศัพท์ 208 คน จากบริษัทโทรศัพท์ทางตะวันออกของสหรัฐอเมริกา เขาทั้งสองได้สร้างแบบทดสอบวัดลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4 ลักษณะ คือ ลักษณะงานที่หลากหลาย (Variety) ความมีอิสระในงาน (Autonomy) ความประจักษ์ในงาน (Task identity) และผลป้อนกลับของงาน (Feedback) พบลักษณะงานเหล่านี้มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและความพอใจในงานกล่าวคือ พนักงานที่พอใจในงานที่ปฏิบัติจะมีการขาดงานน้อย และขณะเดียวกันก็ทำงานได้อย่างมีคุณภาพมากขึ้น

เฮร์บีนีเยก และ ออลลูโธ (Herbiniak and Alutto. 1972 : 233-253) ได้ทำการศึกษาพบว่า หากมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แล้วรวมทั้งการที่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปไม่ใช้อำนาจหน้าที่ตามรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) มากเกินไป ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังกล่าวเกี่ยวกับอายุกับความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า คนที่มีอายุมากจะมีผูกพันต่อองค์กรกว่าคนที่อายุน้อย ทั้งนี้เนื่องจากอายุทำให้คนตระหนักว่าทางเลือกในการทำงานของตนเองลดลง เพราะเมื่อคนอายุมากขึ้นจะมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงและสิ่งจูงใจที่จะทำให้เขาออกไปทำงานในองค์กรอื่นก็ต้องเพียงพอที่จะทำให้เขาย้ายออกไปทำงานในองค์กรอื่น และสิ่งนี้เองทำให้แรงดึงดูดใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงานอื่นลดลง ดังนั้น การเคลื่อนไหวระหว่างองค์กรจะ

ลดลงเมื่อคนมีอายุมากขึ้นคนจึงอยู่กับองค์กรมากขึ้น และทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นตามไปด้วยอายุจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร

บุคคานัน (Buchanan. 1974 : 533) พบว่า ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร หลังจากได้ทำการศึกษาความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารในวงราชการเปรียบเทียบกับนักบริหารในวงธุรกิจซึ่งพบว่า นักบริหารในวงธุรกิจมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากกว่านักบริหารในวงราชการ เพราะนักบริหารภาควงธุรกิจมีความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรมากกว่านักบริหารในวงราชการ

เชลท์ (Chelte. 1983 : 35 ; อ้างถึงใน อารยา วลัยไชย. 2546 : 20) ได้ทำการศึกษาเรื่องความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิตของการทำงานพบว่าอายุมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ คนที่มีอายุมากจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกว่าคนที่มีอายุน้อย เนื่องจากคนที่มีอายุมากมีทางเลือกน้อยกว่า คนที่มีอายุน้อยดังนั้นจึงมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากกว่า

แมชวีวและเฟร์ (Mathieu and Farr. 1991 : 127-133) ศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขับรถประจำทางจำนวน 194 คน และวิศวกรจำนวน 311 คน โดยศึกษาองค์ประกอบด้านต่าง ๆ คือ

1. ความตึงเครียดทางบทบาท ได้แก่ ความขัดแย้ง และความคลุมเครือในบทบาท
2. ลักษณะของงานที่พัฒนาศักยภาพ ได้แก่ งานที่มีความเป็นเอกภาพ งานที่มีความหลากหลาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีอิสระในการดำเนินงาน มีโอกาสทราบผลสะท้อนกลับ และได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

3. ความภูมิใจในองค์กรที่ทำงานอยู่
4. ความตึงเครียดในงาน ซึ่งวัดจากลักษณะงานที่เสี่ยงต่อสุขภาพ จีตระดับที่งานมีผลกระทบต่อความสุขและสุขภาพของพนักงาน
5. การบริหารงาน ซึ่งวัดจากการให้พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจ การแบ่งสรรข้อมูลจากฝ่ายบริหารสู่พนักงาน และการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม

ผลการศึกษาพบว่า สำหรับกลุ่มพนักงานขับรถประจำทาง องค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กร ได้แก่ ลักษณะงานที่พัฒนาศักยภาพความภูมิใจในองค์กร และอายุงานและลักษณะการบริหารงาน ส่วนองค์ประกอบที่มี

ความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันในองค์กร ได้แก่ ความเครียดทางบทบาท และ ความเครียดในงาน ขณะที่เพศและสถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของ พนักงานแต่อย่างใด สำหรับกลุ่มวิศวกรตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันใน องค์กร ได้แก่ ลักษณะของงานที่พัฒนาศักยภาพและการประเมินผลอย่างเป็นทางการของ ผู้บังคับบัญชา แต่อายุงานและระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กร

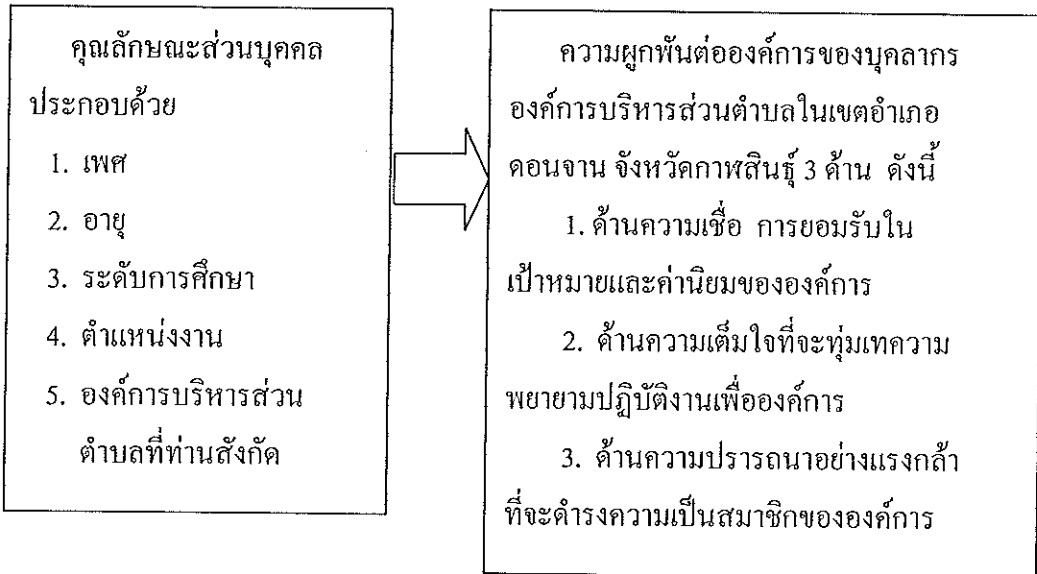
โซเมอร์ (Somers, 1995 : 359-371) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร การ ลาออกและการขาดงาน โดยทดสอบผลกระทบทางตรงและผลจากปฏิกริยาร่วมกัน กลุ่ม ตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่พยาบาล จำนวน 442 คน โดยใช้แบบจำลองความผูกพันต่อองค์กร 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึกความผูกพันต่อเนื่อง ความผูกพันที่เกิดจาก มาตรฐานทางสังคมศึกษา ความรู้สึกเบื่อนายในงาน การลาออกและการขาดงาน ผลพบว่า ความผูกพันด้านความรู้สึกเป็นตัวพยากรณ์ที่สอดคล้องกับผลเหล่านี้ และเป็นองค์ประกอบ ของความผูกพันตัวเดียวที่สัมพันธ์กับการลาออกและการขาดงาน สำหรับความผูกพันที่เกิด จากมาตรฐานทางสังคมมีความสัมพันธ์เฉพาะความรู้สึกเบื่อนายในงาน ส่วนความรู้สึกความ ผูกพันต่อเนื่องไม่พบว่ามีผล โดยตรงต่อตัวแปรเหล่านี้ อย่างไรก็ตามพบว่า ความผูกพันต่อเนื่อง มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน (interaction) กับความผูกพันด้านความรู้สึกในการพยากรณ์ ความรู้สึก เบื่อนายและการขาดงาน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอดอนจาน จังหวัดกาฬสินธุ์ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยนำ แนวคิดด้านความผูกพันต่อองค์กร ได้นำแนวคิดมาจาก (Porter & Smith, 1974 : 603 ; อ้างถึงใน พิชญากุล ศิริปัญญา, 2545 : 54) จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสรุปกรอบแนวคิดในการ วิจัยดังแผนภาพที่ 3

## ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

## ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY