

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง รูปแบบพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือผู้วิจัยได้รวบรวมสรุปสาระสำคัญของแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาทุนมนุษย์
5. ปัจจัยเชิงสาเหตุ และผลที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทุนมนุษย์
6. แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

2.1.1 ความหมายของรูปแบบ

อำนาจวิทย์ ชูวงษ์ (2525, น. 56) กล่าวว่า ในแง่ของการวิจัยนั้น รูปแบบมีคุณค่าในการวิจัย เพราะช่วยในการสร้างทฤษฎีและการนำทฤษฎีไปใช้ รูปแบบทำให้เกิดความชัดเจนในการอธิบาย ช่วยให้ทราบแหล่งสมมติฐานที่ยังไม่ได้พิสูจน์ นอกจากนี้รูปแบบยังเป็นเครื่องกรองข้อเท็จจริง แสดงการเป็นตัวแทนความจริงที่ยังไม่สมบูรณ์ ช่วยให้นักวิจัยคาดหวังผลลัพธ์บางอย่างหรืออาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎี คือ รูปแบบทดสอบแล้วนั่นเอง นักวิชาการให้ความหมายคำว่ารูปแบบ (Model) เป็นการจำลองความเป็นจริงของปรากฏการณ์ เพื่อทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น (Stoner and Wankel. 1986, p. 16) การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร (Keeve, 1997, p. 559) และตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์กร (Daft. 1992, p. 20) อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบ หมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายหรือแสดงปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้นและใช้ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์หรือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป (เบญจพร แก้วมีศรี, 2545, น. 89) และ

เป็นชุดของความสัมพันธ์จะเป็นเชิงปริมาณหรือคุณภาพก็ได้ ซึ่งจะแสดงให้เห็นความหมายเกี่ยวพันของลักษณะที่แท้จริงของสิ่งที่เราเกี่ยวข้องกับ คำว่า รูปแบบ โดยมโนทัศน์ของคำจะมีความหมายอย่างน้อย 3 อย่าง คือ (รัตนา สิงหกุล, 2547)

1. ในทางสถาปัตยกรรมหรือทางศิลปะ จะหมายถึง หุ่นจำลอง
2. ในทางคณิตศาสตร์และเศรษฐศาสตร์ จะหมายถึง สมการ
3. ในทางศึกษาศาสตร์ จะหมายถึง ความสัมพันธ์ของตัวแปรกรอบของความคิด หรือ การแทนความคิดออกเป็นรูปธรรม

การให้ความหมายของรูปแบบนั้นมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายลักษณะทั้งที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน กล่าวคือ

1. รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่เป็นตัวแทนของความเป็นจริง แต่มีความต่างกันอยู่ที่ขนาดเท่านั้น กล่าวคือ อาจมีขนาดเล็กหรือใหญ่กว่าปกติ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงของสิ่งนั้น ได้อย่างลึกซึ้ง นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี (2520, น. 206) , วัชณีย์ เชาวน์ดำรง (2542, น. 74) , พิณสุดา สิริธีรังศรี (2546, น. 10) , Smith and others (1980, p. 461)

2. รูปแบบ หมายถึง แนวความคิดหรือทฤษฎีต่าง ๆ ที่เป็นข้อเสนอในการพัฒนา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความเป็นจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาระสำคัญของความเป็นจริงและชัดเจนมากขึ้น นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ สุมน อมรวิวัฒน์ (2545, น. 80) , Siller (1968, p. 18)

3. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ โดยอาศัยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์และมีความเชื่อมโยงซึ่งกันละกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ สมาน อัสวภูมิ (2537, น. 11) ; พูลสุข หิงคานนท์ (2540, น. 50) ; อุทุมพร จามรมาน (2541, น. 22) , สุภาวี่ อวสกุลสุทธิ (2552, น. 58)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองหรือการย่อส่วนแนวความคิดหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง เพื่อความเข้าใจที่ง่ายขึ้นและเข้าถึงสภาพที่แท้จริงได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งโครงสร้างของรูปแบบนั้นจะต้องมีแนวความคิดและองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่อง และมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน

2.1.2 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบที่นำมาใช้ในการวิจัยมีหลายประเภท นักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ดังนี้

เสรี ชัดแจ้ง (2538, น. 7) ได้สรุปความคิดเห็นของนักวิชาการและนำเสนอประเภทของแบบจำลองหรือรูปแบบไว้ ดังนี้

1. แบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งได้ ดังนี้

1.1 แบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น แบบจำลองเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน

1.2 แบบจำลองเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ๆ (Model for) เช่น แบบจำลอง ที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามแบบจำลองนั้น

2. แบบจำลองเชิงแนวคิด (Conceptual Model) แบ่งได้ ดังนี้

2.1 แบบจำลองเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ๆ (Conceptual Model of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น แบบจำลองการคงอยู่ในโรงเรียนของนักเรียน เป็นต้น

2.2 แบบจำลองเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

ศรีชัย กาญจนวาสิ (2546, น. 57-59) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบจากวิธีนำเสนอแนวคิดของรูปแบบตามการกระทำได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงบรรยาย เป็นการนำเสนอโดยใช้คำบรรยายระบุถึงหลักการหรือ ตัวแปรและมีคำอธิบายถึงปรากฏการณ์ด้วยคำบรรยายความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น

2. รูปแบบเชิงรูปภาพ เป็นการนำเสนอโดยใช้รูปภาพหรือสัญลักษณ์จำลอง แสดงถึงแนวคิด หลักการ หรือตัวแปร และลากเส้นโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ เป็นการนำเสนอโดยใช้สัญลักษณ์แทนความคิดหลักการ หรือตัวแปร และใช้ฟังก์ชันคณิตศาสตร์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น

Smith and others (1980, pp. 461 - 462) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนที่จะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือ เครื่องฝึกบิน เป็นต้น (แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก)

2. รูปแบบจำลองเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) เป็นรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative) รูปแบบนี้พบมากที่สุดเป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการละโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1997, pp. 386 - 387) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและ สังคมศาสตร์ และได้มีการพัฒนาการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการอุปมาอุปมัย เทียบเคียง ปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าถัง นักเรียนที่ ออกจากระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลออกจกระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่อ อธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการ บรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทาง ความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ และใช้ข้อความ ในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจน แน่นอนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษา มาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ รูปแบบประเภทนี้

นิยมใช้กันทั้งในสาขาวิชาจิตวิทยา และศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริการการศึกษา นอกจากนี้รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิค ที่เรียกว่า เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุ ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริง เพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 รูปแบบระบบเชิงเส้นเดี่ยว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ รูปแบบเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุ ในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์รูปแบบเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรตัวหนึ่ง อาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

Dell' Olio and Donk (2007, pp. 67 - 71) ได้กล่าวถึง การจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นหลักและได้แบ่งรูปแบบการสอนไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. Information-processing Model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality)ทั้งหลาย

3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมเป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

การใช้รูปแบบ (Model) เพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการของนักวิเคราะห์หรือใช้รูปแบบเป็นวิธีการหนึ่งในการศึกษาค้นคว้าและการวิจัยมีความนิยมนกันมาก ซึ่งรูปแบบดังกล่าวต้องเป็นแนวคิดที่มีทฤษฎี หลักการหรือเหตุผลต่าง ๆ มาสนับสนุนเป็นหลัก เพื่อการเปรียบเทียบหับสภาพจริงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้น องค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบดังกล่าวต้องแสดงความสัมพันธ์ว่า เป็นอย่างไร เพราะรูปแบบมิได้มุ่งเฉพาะการศึกษาว่าอะไรเป็นอะไร แต่มุ่งหมายให้นำเอาผลการศึกษาไปให้เกิดประโยชน์ในทันทีหรืออนาคตได้ และจากการศึกษากรณีตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารหรืองานวิจัย พบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่าองค์ประกอบของรูปแบบมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตามในหมู่มักมักจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา หรือออกแบบตามแนวคิดทฤษฎีหรือหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นเป็นหลักจากการศึกษาประเภทของรูปแบบ สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบสามารถแบ่งเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงรูปธรรม และรูปแบบเชิงข้อความ

อย่างไรก็ตามการที่จะนำรูปแบบใดไปใช้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะนำไปใช้ด้วย สำหรับการวิจัย เรื่อง รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรห้างค้าส่งในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) (ซึ่งหมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ (Keeves, 1997, pp. 386 - 387) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษาและแผนภูมิ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรห้างค้าส่งในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1.3 ลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบช่วยในการสร้างทฤษฎี เช่น ลดการอ้างอิงหลักฐานจำนวนมาก อธิบายและพยากรณ์สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เข้าใจได้ง่าย แต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่า เรื่องจริงหรือของจริงนั้นเป็นเรื่องง่าย ๆ (Oversimplification) เช่น การสร้างรูปแบบ โครงกระดูกของร่างกายมนุษย์ จำเป็นต้องตัดด้วยเยาะต่าง ๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญ รูปแบบนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้เพราะอาจอาจจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบ ยิ่งจะมีมากขึ้นหากรูปแบบนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น บ่อยครั้งที่พบว่า ทฤษฎีผิดพลาด

แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิดผิด เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ นักวิจัยควรระมัดระวัง (Bertalanffy, 1986, p. 200) ดังนั้น การสร้างรูปแบบที่ดีนับเป็นเรื่องที่ดีนับเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจ ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิชาการ ได้นำเสนอลักษณะรูปแบบที่ดี ดังนี้

คงศักดิ์ สันติพิทยวงษ์ (1986, p. 15 , อ้างถึงใน เบญจพร แก้วมีศรี, 2546, น. 92) แปลหนังสือของ ทาคาโอะ มียากาวะ ซึ่งกล่าวเกี่ยวกับลักษณะรูปแบบที่ได้ไว้ว่า รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวลึกต่อไป ดังนั้นการสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่า ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้

5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นกับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

อุทุมพร จามรมาน (2541, น. 221) ได้ทำการศึกษาและสรุปถึงรูปแบบที่อยู่ในขอบข่ายของงานวิจัยควรมีลักษณะที่ดี ดังนี้

1. นำไปสู่การอธิบาย การทำนายได้ โดยอ้างอิงข้อมูลจากการสังเกตที่เชื่อถือได้

2. นำไปสู่การผลเดิมที่มีการทดลองซ้ำ ๆ

3. นำไปสู่การอธิบายเชิงเหตุผล

4. ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาคำความรู้ได้มากขึ้น

5. มีความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

6. กระบวนการสร้างรูปแบบเป็นกระบวนการที่ไม่อยู่นิ่งและไม่สิ้นสุด

Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึง ลักษณะรูปแบบที่ดี ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงมีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

3. รูปแบบควรระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้อีกด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาดูด้วย

กล่าวคือโดยสรุปได้ว่า ลักษณะของรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วยองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง และแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่ความคิดใหม่ ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาความรู้ได้มากขึ้นซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

2.1.3 การประเมินรูปแบบ

รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการค้นหาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย หรือจากทฤษฎีหลักการต่าง ๆ ได้ แต่รูปแบบไม่ใช่ทฤษฎี Keeves (1997, pp. 386 - 387) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้

2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ของเรื่องนั้น ๆ ได้

3. รูปแบบจะต้องสามารถสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationships)

การพัฒนาแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วจะแบ่งเป็นสองขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ 1) การสร้างรูปแบบ (Construct) และ 2) การหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1968, p. 83) ส่วนรายละเอียดแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ หากเป็นการพัฒนารูปแบบที่เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ก็อาจมีวิธีดำเนินการ 2 ขั้นตอนหลัก คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพประสิทธิผลของรูปแบบนั้น ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการที่จะให้ได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษาวิจัยที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพียงตรง เชื่อถือได้ โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะทำการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการ

ทางสถิติ หรือวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูล ตัวเลขเหล่านั้น มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีเสียอีก การทดสอบหรือการประเมินรูปแบบอาจ กระทำได้หลายลักษณะ ดังที่ Joint Committee on Standards for Educations for Education Evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์

ในการศึกษาความเข้าใจในแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์นั้น ได้มีผู้ให้ความเห็นและแนวคิดไว้มากมาย ดังนี้

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์

“คน” เป็นทรัพยากรที่ต้องใช้เวลาและความอดทนในการสร้างและดูแล ทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับสังคมทุกสมัยที่มีเป้าหมายเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานอย่างยั่งยืน ทิศทางใหม่ของการพัฒนาทุนมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จจึงต้องมาจากโลกทัศน์และการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมภายใต้แนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, 2555, น. 4)

ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลที่เรียกว่า คุณค่าและศักยภาพของบุคคลที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนมีบทบาทหลักในการพัฒนาองค์กรและประเทศ ให้เจริญก้าวหน้า เมื่อพิจารณาความเป็นมาของคำว่า ทุนมนุษย์ Phillips (2005, p. 1) ได้ค้นพบว่า ตั้งแต่ปี 1993 มีเอกสารที่กล่าวถึงคำว่า ทุนมนุษย์ ประมาณ 700 เรื่อง และมีเอกสารเพิ่มขึ้นประมาณ 8,000 เรื่อง ในปี 2003 แสดงให้เห็นว่าแนวโน้มการให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์เพื่อการจัดการองค์กรมีอัตราเพิ่มมากขึ้น แนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ จึงไม่ใช่เรื่องใหม่ ที่ผ่านมามีคำว่า ทุนมนุษย์จึงไม่ใช่เรื่องใหม่ ที่ผ่านมามีคำว่า ทุนมนุษย์ได้ถูกนำมาใช้ในศตวรรษที่ 18 โดยนักเศรษฐศาสตร์ที่ชื่อว่า Adam Smith ปัจจุบันมีนักเศรษฐศาสตร์ที่เชี่ยวชาญในเรื่องทุนมนุษย์และได้รับรางวัลโนเบล (Nobel Prizes) และเป็นที่ยอมรับกันมากที่สุดก็คือ Becker ทฤษฎีทุนมนุษย์ช่วยให้ค้นพบเส้นทางของบุคคลและสังคมในการสร้างกำไรทางเศรษฐกิจจากการลงทุนในตัวมนุษย์สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gennaioli, et al. (2013, p. 105) ที่กล่าวว่า มีหลักฐานที่ชี้ถึงความสำคัญยิ่งของทุนมนุษย์ในทางบัญชีที่มีผลต่อความแตกต่างของการพัฒนาทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค ทุนมนุษย์จึงมีความหมายค่อนข้างกว้างและมีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดด้านอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น ภาวะผู้นำ การบริหารงานในองค์กร เป็นต้น

2.2.1.1 ความหมายของทุนมนุษย์

อิทธิชัย ชศศร (2556, น. 1) อธิบายว่า ทุนมนุษย์จัดเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน

ภาวิน ศิริประภาณุกุล (2547, น. 2) กล่าวว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) ได้ถูกนิยามแตกต่างกันตามมุมมองแต่ละคน แต่โดยทั่วไปทุนมนุษย์มักมีความหมายเกี่ยวพันถึงทักษะและความรู้ความคิดในการทำงาน โดยแรงงานที่มีทุนมนุษย์สูงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าแรงงานที่มีทุนมนุษย์ต่ำภายใต้ระยะเวลาในการทำงานที่เท่าเทียมกัน

ปรัชญา ชุ่มนาเสียว (2549, น. 712) กล่าวว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง เทคโนโลยี ความรู้ ทักษะและสมรรถนะซึ่งติดตัวคนในองค์กร และมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และสมรรถนะในการเป็นผู้นำ

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550, น. 2) กล่าวว่า ทุนมนุษย์ ประกอบด้วยต้นทุนแห่งความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่อยู่ภายในตัวบุคคลหรืออุปนิสัยส่วนตัวของบุคคล เช่น แรงจูงใจ คุณธรรม และจริยธรรม การมีจิตบริการ เป็นต้น ที่จะนำไปสู่การแสดงออกทางด้านพฤติกรรมภายนอกให้ผู้อื่นได้เห็น

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556, น. 104) ที่กล่าวว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ที่คนแต่ละคนได้สั่งสมไว้ในตัวเอง ซึ่งสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับตนเองและทำให้องค์กรเจริญเติบโต

ศุภเจตน์ จันทร์สาส์น (2556, น. 75) กล่าวว่า ทุนมนุษย์ คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสุขภาพที่อยู่ในตัวบุคคลที่ได้จากการศึกษา การฝึกอบรมและการบริการสุขภาพซึ่งทำหน้าที่เป็นปัจจัยในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความอยู่ดีมีสุขทางเศรษฐกิจและสังคม

Phillips (2005, p. 12) ได้อธิบายถึง แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ยืนยันความหมายของทุนมนุษย์ว่า เป็นตัวแทนของความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนขององค์กรไปกับบุคลากรและความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น

Ben-Porath (2008, p. 363) อธิบายว่า ทุนมนุษย์วัดได้จากผลผลิตที่ได้จากแต่ละบุคคล (Productive) ซึ่งเป็นผลมาจากความแข็งแกร่ง ความทนทาน (Durability) และความเอาใจใส่ของบุคคลที่ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจในภาพรวม

Becker (2009, pp. 15 - 16) อธิบายคำว่า ทุน (Capital) ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาทุนมนุษย์ไว้ว่า โดยทั่วไปหมายถึง ตัวเลขทางบัญชีธนาคาร (Bank Account) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ เช่น ค่าฝึกอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์ ค่าใช้จ่ายด้านการรักษาพยาบาล เป็นต้น ค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะช่วยทำให้ผู้เข้ารับการศึกษาหรือการฝึกอบรมมีรายได้ที่สูงขึ้น ค่ารักษาพยาบาลที่จ่ายไปได้ช่วยให้สุขภาพดีขึ้น อีกนัย

หนึ่งกล่าวได้ว่า แนวคิดที่ว่าทุนก็คือ ค่าใช้จ่ายด้านการศึกษา การฝึกอบรม การรักษาพยาบาลที่ได้ลงทุนไปที่ส่งผลต่อผลงานของมนุษย์

Erosa, et al. (2010, p. 15) อธิบายว่า ทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์กับค่าใช้จ่ายที่อาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของผลิตภาพรวมหรือผลิตภาพการผลิตรวม (Total Factor Productivity : TFP) ซึ่งผลิตภาพรวมที่เพิ่มขึ้นนี้มาจากปัจจัยเชิงคุณภาพ เช่น การใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม การใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดีขึ้น การสูญเสียวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปจากการผลิตน้อยลง การจัดการสายการผลิต เครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น คุณภาพของแรงงานสูงขึ้นนี้เกิดจากการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

จึงพอสรุปได้ว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง ความรู้ของบุคคล ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ จิตสำนึกสาธารณะ คุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรใน เทศบาลตำบล ที่ได้รับมาจากการศึกษา การฝึกอบรมและประสบการณ์ แล้วสิ่งเหล่านี้ได้สั่งสมไว้ในตนเองพร้อมหน้าที่จะสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงาน ตลอดจนพัฒนาองค์การให้อยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อสังคมได้

2.2.2 แนวคิดการลงทุนในทุนมนุษย์

ในการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นเนื่องจากทุกองค์การต่างขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการด้วยมนุษย์ คนจึงเป็นหัวใจสำคัญขององค์การที่ต้องลงทุนในแง่ของทุนมนุษย์ ซึ่งมีผู้ให้คำอธิบายไว้ดังนี้

ศิริพงษ์ เสากายน (2551, น. 204) กล่าวว่า ทุนมนุษย์คือ การพัฒนาคนให้มีความรู้และการลงทุนส่วนใหญ่เป็นเรื่องของเงินลงทุนและความเพียรพยายามของฝ่ายบริหารเพื่อหาแนวทางพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความรู้ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ตามการลงทุนเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์นี้จะเกิดผลสัมฤทธิ์แก่ตัวบุคลากรและองค์การอย่างแน่นอนและทุนมนุษย์ไม่มีค่าเสื่อม แต่องค์การก็ควรมีระบบบริหารที่ดีด้วยการนำความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ เนื่องจากความรู้จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การในภาพรวมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ธนินทร์รัฐ รัตนพงษ์ภิญโญ (2553, น. 8 - 9) กล่าวว่า การลงทุนในการพัฒนามนุษย์มี 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ การให้การศึกษา (Education / Learning) ดำเนินการในระยะยาวเน้นที่ตัวบุคคล การฝึกอบรม (Training) เป็นการดำเนินการในระยะสั้น เน้นที่ผลลัพธ์รวมต่อบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมด้วย องค์การและสังคม การพัฒนา (Development) สามารถดำเนินการได้ตลอดชีวิต เน้นประโยชน์ที่เกิดแก่องค์การ ทั้งนี้ การลงทุนในทุนมนุษย์ยังสามารถประเมินผลความคุ้มค่าได้จากการวัดมูลค่าของผลงาน (Performance Paradigm) ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลงาน ทั้ง

ในระดับบุคคลและองค์กร โดยส่วนใหญ่พยายามที่จะประมาณมูลค่าโดยใช้แนวคิดทางการเงิน เนื่องจากการลงทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ นอกจากนี้ยังสามารถวัดได้จากมิติด้านการจัดหาบุคลากร การพัฒนา การให้รางวัล การรักษามูลค่าบุคลากร การลาออกจางานและการจงใจ

พัศษิญา ทองปลาด (2554, น. 16) ได้อธิบายว่า แนวโน้มการลงทุนเพื่อพัฒนามนุษย์จึงมีเพิ่มมากขึ้น ส่วนใหญ่ซึ่งงบประมาณไปในเรื่องการส่งไปฝึกอบรมการศึกษาเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้มีความคิดที่ก้าวไกล เข้าใจตนเองและเข้าใจองค์กร มีความชำนาญเฉพาะทาง เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่เพิ่มขึ้นส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

Hall (2008, pp. 20 - 21) ได้พบว่า ผลการคำนวณที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์มีนัยสำคัญกับต้นทุนการดำเนินงาน ดังที่ปรากฏในปี 1950 พบว่า ประเทศสหรัฐอเมริกา มี GDP จากภาคบริการที่เติบโตอย่างน้อยครึ่งหนึ่งของระบบเศรษฐกิจและเติบโตเป็นร้อยละ 70 ในปัจจุบัน แต่ก็มีต้นทุนการเพิ่มศักยภาพด้านแรงงานมากถึงร้อยละ 44 ของ GDP หากพิจารณาในหน่วยงานภาคเอกชน

Mittal (2008, pp. 5 - 6) กล่าวถึงองค์การภาครัฐกิจว่า บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การส่วนใหญ่จะลาออกหรือเกษียณไปแล้ว องค์การจึงต้องมีโครงการชดเชยปัญหาที่ท้าทายนี้ ด้วยการใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการลงทุนมนุษย์ เช่น การคัดเลือกบุคลากรใหม่ การใช้โบนัสเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานต่อไป พัฒนาระบบการคัดเลือกและการรักษามูลค่าบุคลากร

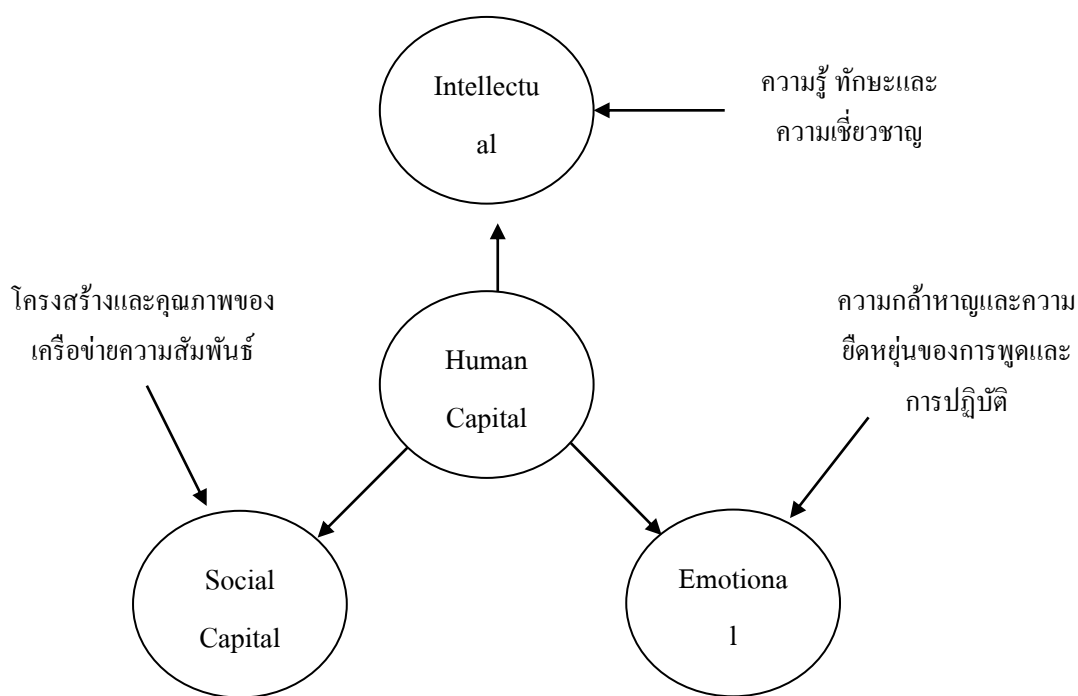
Becker (2009, p. 18) กล่าวว่า การลงทุนในทุนมนุษย์มีเหตุผลเพื่อตอบสนองในเรื่องกำไรหรือประโยชน์ที่จะได้รับ เช่น การลงทุนด้านการศึกษาในทุกสาขาอาชีพ กับผู้หญิงในประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ฝรั่งเศส ไต้หวัน และอีกหลายประเทศ เพื่อให้ผู้หญิงมาเป็นแรงงานในภาคอุตสาหกรรม หากมองในระดับครอบครัวพบว่า ครอบครัวที่ร่ำรวย จะมีความสามารถจ่ายเงินเพื่อการฝึกอบรมบุตรของตนได้ ครอบครัวที่ยากจนก็มีความต้องการที่จะยืมเงินมาจากผู้อื่นเพื่อมาใช้ในการศึกษาของบุตร โดยที่ผู้ปกครองสามารถคาดหวังได้ว่าตนจะได้รับเงินคืนเท่าไร เมื่อตนอยู่ในวัยสูงอายุ ต่อมารัฐบาลส่วนใหญ่ได้แก้ปัญหาด้วยการให้ผู้ปกครองกู้เงินเพื่อการศึกษาอบรมของบุตรได้

ดังนั้น จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะมีการศึกษาเพื่อหาแนวทางพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบล เพื่อให้การบริหารงาน รวมทั้งการบริหารเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ประชาชนและท้องถิ่น อันมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศโดยรวมต่อไป

2.2.3 องค์ประกอบของทุนมนุษย์

ในองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์นั้น มกประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ทักษะ ประสบการณ์และความรู้ ความชำนาญ ความคิดริเริ่ม บุคลิกภาพ รูปลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือ เป็นต้น ทุนมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ตลอดจนส่งเสริมให้บุคคลประสบผลสำเร็จในชีวิต นักวิชาการหลายท่านจึงได้จำแนกองค์ประกอบของทุนมนุษย์ออกเป็นกลุ่มเพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์มีความเป็นระบบที่เข้าใจได้ง่ายขึ้น

Woodhead (2006, p. 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทุนมนุษย์ที่แบ่งออกเป็นทุนทางปัญญา ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของทุนมนุษย์. ปรับปรุงจาก Managing Personal Human Capital :

New Ethos forThe 'Volunteer' Employee. Form Lynda Gratton and Sumantra Ghoshal. (2003). London Business School, UK. *European Management Journal*. 21(1).

ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และใช้ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ ทฤษฎีและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาเมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนเป็นการรับรู้อย่างมีเหตุผลจนกลายเป็นความรู้ที่นำมาปฏิบัติงานจนเกิดเป็นทักษะและความชำนาญที่สามารถสร้างสรรค์เอกลักษณ์ให้กับองค์กร

ได้ เช่น การผลิตสินค้าและบริการที่มีความโดดเด่นทำให้ประชาชนในท้องถิ่นมีความพึงพอใจ สินค้าและบริการนั้นจะจัดเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กรอีกทั้งช่วยสร้างภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ให้กับองค์กร หรือการสร้างสรรคัลยุทธ์ ระบบวิธีการดำเนินงาน กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม ในองค์กรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กร เป็นต้น (จุฬา วิทยานุกรม, 2556, น. 1)

ทุนทางสังคม (Social Capital) เป็นการรวมตัวกันร่วมคิด ร่วมทำ บนพื้นฐานความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีมาตรฐานในการทำงานร่วมกัน นำมาซึ่งสายใยผูกพัน ปฏิสัมพันธ์ ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน ระบบความสัมพันธ์ในลักษณะเครือข่ายนี้ ช่วยให้สังคมไทยสามารถส่งผ่านวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมสืบต่อกันมาได้ยาวนาน ซึ่งอาศัยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ คน สถาบัน วัฒนธรรมและองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นพลังในชุมชนและสังคม (สุวรรณณี คำมั่น และคณะ, 2551) การรวมตัวกันอาจเป็นสถาบันหรือเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Network) ที่มีการติดต่อร่วมกันของสมาชิกภายในและภายนอกองค์กรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ Linda (2008, p. 75) ได้กล่าวเสริมว่า ประเทศที่มีทุนมนุษย์ในระดับที่สูงขึ้นมีส่วนช่วยให้ประเทศมีทุนทางสังคมในระดับที่สูงขึ้น ทำให้องค์กรและประเทศมีเครือข่ายและบรรทัดฐานทางสังคมที่เข้มแข็ง ทำให้ประชาชนมีความเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และมีส่วนร่วมในองค์กรและสังคมมากขึ้นได้ประโยชน์ทางสังคมร่วมกันมากขึ้นส่งผลให้ สถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็ง นำไปสู่ความมั่นคงทางสังคมในทุก ๆ ด้าน (ศุภเจตน์ จันทร์สาส์น, 2556, น. 75)

ทุนทางอารมณ์หรือความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Capital) เป็นแนวคิดที่มีมานานแล้วอย่างน้อยก็เมื่อช่วงทศวรรษ 1970 (70's) ที่มีการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ต่อมา มีผลงานวิจัยหลายเรื่อง ได้ศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น เกี่ยวกับการตอบสนองทางอารมณ์ของมนุษย์ที่ขึ้นอยู่กับ การปรับตัวและสิ่งแวดล้อม โดยความหมายของความฉลาดทางอารมณ์แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ เอกลักษณ์ของอารมณ์ (Emotional Identification) การรับรู้และการแสดงออก การใช้ประโยชน์ทางอารมณ์ (Emotional Facilitation) ความเข้าใจอารมณ์และการจัดการอารมณ์ (Gendron, 2004, p. 6) ปัจจุบันความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากนำมาเป็นส่วนหนึ่งในเรื่องสมรรถนะของบุคคลเนื่องจากการแสดงออกทางอารมณ์อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ เช่น ความกล้าหาญและความยืดหยุ่นของการพูดและการปฏิบัติที่ สาระณะอย่างเหมาะสมจะก่อให้เกิดความสำเร็จของบุคคลและองค์กร สมรรถนะด้านอารมณ์ที่ได้รับความสนใจได้แก่ ความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง) แบ่งเป็นสมรรถนะย่อย ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) สมรรถนะในการตระหนักรู้ตนเอง (Self - awereness) เป็นความสามารถในการควบคุมและปรับอารมณ์ของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 2) สมรรถนะในการประเมินตนเองได้

ถูกต้อง (Emotional Assessment) บุคคลนั้นจะเข้าใจจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อนหรือข้อจำกัด (Limitation) ของตนได้ดี เพื่อให้เกิดการปรับปรุงตนเองและมีใจกว้างรับฟังข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนคำวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จากผู้อื่นและการร้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม 3) สมรรถนะด้านความมั่นใจ (Self-confidence) ความฉลาดทางอารมณ์จึงเป็นผลรวมของความสามารถ (Ability) และลักษณะทางจิต (Trait) ที่สะสมอย่างต่อเนื่องยาวนานและการพัฒนาในระดับความฉลาดทางอารมณ์จนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านลบของตนไปเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้นั้นจะมาจากการเรียนรู้ การคิด ความรู้สึก การใช้เวลาฝึกฝนและการมีแรงจูงใจที่ดีต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Goleman, 1998 , อ้างถึงใน Gndron, 2004, p. 8) ธนินทร์รัฐ รัตนพงษ์ภิญโญ (2553, น. 15 - 16) ได้กล่าวถึง การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Human Capital Management : HCM) ว่าองค์การต้องกำหนดกลยุทธ์ไว้หลาย ๆ กลยุทธ์เพื่อคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Strategic Choices) กับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร แต่ละกลยุทธ์นี้ต้องมีการเชื่อมโยง (Strategic Alignment) เกี่ยวข้องเป็นเนื้อเดียวกัน ขั้นตอนต่อมาจึงเป็นการร่วมกันวางแผนดำเนินการโดยกำหนดผู้มีคุณลักษณะเหมาะสมมาร่วมดำเนินการ (Acquiring Talent) อันเป็นการสร้างความผูกพันกับพนักงานที่เก่งมีความสามารถ (Engaging Talent) การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์นี้มุ่งเน้นการพัฒนาคนเก่ง ใช้ประโยชน์จากคนเก่ง (Deploying Talent) การสร้างผู้นำ และการรักษาคนเก่ง (Retaining Talent) การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ แบ่งเป็น 1) การมีกลยุทธ์และการเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กร (Human Capital Strategy) 2) การแสวงหาค้นดีและการสร้างความผูกพันกับองค์กร (Acquisition and Retention) 3) การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) 4) สร้างระบบการจัดการและภาวะผู้นำ (Management and Leadership) 5) ให้ความสำคัญกับการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) 6) พัฒนาการดำเนินงานจากทุนมนุษย์ (Human Capital Performance)

จิระ หงส์ลดารมภ์ (2555, น. 87) ได้อธิบาย เรื่องทุนที่ช่วยให้องค์กรมีความสามารถ มีความพร้อมที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ คือ ทฤษฎี 8K's + 5K's ของ ทฤษฎี 8K's หรือทุน 8 ประการเป็นพื้นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพทุนมนุษย์ ประกอบด้วย

K1 (Human Capital) ทุนมนุษย์ เป็นความรู้ขั้นพื้นฐานที่ได้มาจากการเรียนในระบบการศึกษาซึ่งเป็นทุนที่ทุกคนต้องมี

K2 (Intellectual Capital) ทุนทางปัญญา เป็นความสามารถในการคิดเป็น วิเคราะห์ เป็นและการนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ผู้ที่หมั่นแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องก็จะสามารถมีความรู้ นำมาสร้างมูลค่าเพิ่มได้

K3 (Ethical Capital) ทูทางจริยธรรม เป็นทุนที่สำคัญคอยกำกับให้มีการใช้ความรู้ไปในทางที่เหมาะสม ไม่นำความรู้หรือสติปัญญาไปใช้ในทางที่ผิดหรืออาจเกิดปัญหาต่อท้องถิ่นได้

K4 (Happiness Capital) ทูทางความสุข เป็นการดำเนินชีวิต และการทำงานอย่างมีความสุข ได้แก่ การรู้จุดมุ่งหมายของงานและรู้ว่าผู้ร่วมงานแลประชาชนผู้รับบริการต้องการอะไร รู้ความพร้อมและความสามารถของตน พักผ่อนเพียงพอ มีทีมงานที่ดี ทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีความสามารถที่จะเรียนรู้และมีความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน

K5 (Social Capital) ทูทางสังคม เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์รอบ ๆ ตัว เช่น เครือญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท เครือข่ายภายนอกที่เกิดจากการแนะนำให้รู้จักต่อ ๆ กันไป เช่น เครือข่ายวิชาการ ภาครัฐกิจซึ่งเครือข่ายเหล่านี้จะไม่มีกำกวดขอบเขตหรือเงื่อนไขใด ๆ ในการทำความรู้จักกัน

K6 (Sustainable Capital) ทูทางความยั่งยืน เป็นความสามารถที่มีความจำเป็นต่อการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างไร พรหมแดนซึ่งต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน

K7 (Digital Capital) ทูทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ IT เป็นความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ในการหาความรู้ให้กับตนเองและทีมงาน

K8 (Talented Capital) ทูทางอัจฉริยะ เป็นทุนทางความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ต่อมา จีระหงส์ ลดาธรรม ได้พัฒนาเป็นทฤษฎี 5K's ประกอบด้วย 5K's 1 Creativity capital ทุนแห่งความคิดสร้างสรรค์ 5K's 2 Knowledge capital ทุนทางความรู้ 5K's 3 Innovation capital ทุนทางนวัตกรรม 5K's 4 Emotional capital ทุนทางอารมณ์ และ 5K's 5 Culture capital ทุนทางวัฒนธรรม

จุฬาวินยานุกรม (2556, น. 10) ที่นำเสนอว่า ทุนมนุษย์ประกอบด้วย

1. ทุนทางสังคม (Social Capital) ได้แก่ ความไว้วางใจและความยินดี ที่จะทำงานร่วมกันพร้อมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

2. ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ได้แก่ ความมุ่งมั่น แรงจูงใจ หรือ ความต้องการทางด้านจิตใจที่ต้องการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ

3. ทุนทางความสัมพันธ์ (Relationship Capital) ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนในท้องถิ่นหรือกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนนี้ท้องถิ่นหรือกับบุคลากรใน

หน่วยงานอื่น ๆ ที่ช่วยให้การดำเนินงานร่วมกันเป็นไปได้ด้วยความราบรื่นพร้อมทั้งก่อให้เกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร

4. **ทุนทางความรู้ (Knowledge Capital)** เป็นองค์ความรู้ที่องค์กรมีอยู่และมีระบบการบริหารความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

จากความหมายและแนวคิดทุนมนุษย์ของผู้วิจัยจึงขอสรุปองค์ประกอบของทุนมนุษย์ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทุนทางปัญญา ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์ ตามแนวคิดของ Woodhead (2006, p. 9) ในแต่ละองค์ประกอบมีนักวิชาการท่านอื่น ๆ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1

การสังเคราะห์องค์ประกอบของทุนมนุษย์

องค์ประกอบของทุนมนุษย์	นักวิชาการ	ความหมาย
ทุนทางปัญญา	ภาวิน ศิริประภาณุกุล (2547), จีระ หงส์ถาวรภักดิ์ (2549)	ความรู้และความสามารถที่ได้เรียนรู้มา ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ การคิดเป็น วิเคราะห์เป็นลงมือทำเป็นและประสบการณ์ที่สะสมไว้อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) และการนำความรู้และทักษะที่มีอยู่ไปสร้างมูลค่าเพื่อให้กับสินค้าและบริการ
ทุนทางสังคม	สุวรรณณี คำมั่นและคณะ (2555)	เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือองค์การที่นำมาซึ่งปฏิสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงระหว่างกันทั้งในปริมาณและคุณภาพบนพื้นฐานความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกัน มีน้ำใจและเอื้ออาทร และมีความเชื่อในระบบคุณค่าและหลักศีลธรรมที่ดี เช่น คุณธรรม วินัย ความซื่อสัตย์และจิตสำนึกสาธารณะและกัน ตลอดจนมีมาตรฐานต่าง ๆ ได้แก่

(ต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ทุนมนุษย์	นักวิชาการ	ความหมาย
ทุนทางอารมณ์	Gendron, B. (2004) จิระ หงส์ดารมภ์ (2549) จุฬาลักษณ์ (2556)	คุณลักษณะต่าง ๆ ของอารมณ์ ได้แก่ การรับรู้ตนเอง (Self Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience) ความมุ่งมั่น แรงจูงใจ หรือความต้องการทางด้านจิตใจที่ต้องการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของทุนมนุษย์ บุคคลที่จะประสบผลสำเร็จในชีวิตมักที่จะมีคุณลักษณะที่โดดเด่นในตัวบุคคลที่แตกต่างกันออกไป บางคนเป็นผู้ที่ฉลาดในการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างงานได้ในหลายลักษณะ แต่จะขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานจึงมักก่อให้เกิดปัญหาและเป็นอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม องค์การจึงมุ่งสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ครบถ้วนเข้ามาร่วมอุดมการณ์ขององค์การ

2.2.3.1 ทุนมนุษย์ที่องค์การต้องการ

ในการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นในทุกองค์การจะต้องการบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกันออกไปตามบทบาทและเป้าหมายขององค์การ แต่ในคุณลักษณะพื้นฐานที่องค์การต้องการนั้นจะคล้ายคลึงกันนั้น ได้มีผู้ให้แนวคิดดังนี้

จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว (2555, น. 5) และสุวรรณีย์ คำมั่นและคณะ (2551, น. 1) ได้นำเสนอคุณลักษณะของมนุษย์ที่เป็นที่ต้องการขององค์การไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านทุนทางปัญญา ได้แก่ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับการบริหารรูปแบบเก่า พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีแนวทางใหม่ ๆ มีภาวะผู้นำ สามารถโน้มน้าว ชี้นำ และผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมได้

2. คุณลักษณะด้านทุนทางสังคม ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น ผู้ร่วมงาน ลูกจ้างได้โดยไม่มีปัญหาความสามารถในการปรับตัว มีความรับผิดชอบทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างทุ่มเท ตั้งใจและอดทน มีทักษะด้านการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมที่มีความสำคัญต่อการทำงาน (Graham and Bonacum, 2004, p. 85) ในสังคมไทยทุนทางสังคมยังมีอยู่สูง เนื่องจากมีเอกลักษณ์ความเป็นไทยที่มีจุดเด่นหลายประการ เช่น การมีสถาบัน

พระมหากษัตริย์เป็นศูนย์รวมจิตใจของคนทั้งชาติมีระบบเครือญาติและชุมชนที่เข้มแข็งบนพื้นฐานวัฒนธรรมที่เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ มีน้ำใจไมตรี ชอบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นต้น

3. คุณลักษณะด้านทุนทางอารมณ์ ได้แก่ จิตสาธารณะ 5 ประการ คือ จิตแห่งวิทยาการ จิตแห่งการสังเคราะห์ จิตแห่งการสร้างสรรค์ จิตแห่งความเคารพจิตแห่งคุณธรรม นอกจากนี้ยังมีจริยธรรมในการทำงานและอารมณ์ต่าง ที่แฝงอยู่อีกมากมาย ได้แก่ ความโกรธ ความชอบ ความพึงพอใจ ความสุข การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) เป็นต้น

ภาวิน ศิริประภาณุกุล (2547, น. 2) คุณลักษณะของทุนมนุษย์ทางด้านปัญญา ด้านทุนทางสังคม ด้านทางอารมณ์ ทั้ง 3 ด้าน มีความสำคัญต่อการเติบโตของบุคคล ขององค์กรและประเทศชาติ โดยทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์เป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมได้ง่าย ภายใต้งบประมาณที่ต่ำกว่าการสร้างเสริมสติปัญญา แต่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจในระดับที่สูงไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการพัฒนาสติปัญญา

จึงพอที่จะสรุปได้ว่า องค์ประกอบของทุนมนุษย์สามารถนำมาปรับใช้ได้หลากหลายลักษณะ โดยองค์ประกอบของทุนมนุษย์ในทุก ๆ ด้าน มีความจำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรของเทศบาลตำบล เนื่องจากประชาชนในท้องถิ่นมีความหลากหลายทั้งด้านอาชีพ ความรู้และความต้องการ ตลอดจนสภาพแวดล้อมของสังคม มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คณะผู้บริหาร เทศบาลตำบล จึงต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงานพร้อมทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ในการที่จะดึงศักยภาพของคนในองค์กรให้เข้ามาาร่วมกันดำเนินงานพัฒนาท้องถิ่นให้บรรลุผลสำเร็จ องค์ประกอบของทุนมนุษย์ที่กล่าวมานี้สนับสนุนให้แต่ละองค์กรมีลักษณะเด่นในเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรมีทุนมนุษย์แตกต่างกัน ความสำเร็จขององค์กรจึงแตกต่างกัน ซึ่งเทศบาลตำบลใดมีทุนมนุษย์จึงจะสามารถดำเนินงานตามบทบาทที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งด้านทุนปัญญา ทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ ในยุคปัจจุบันควรมีระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนมีแนวทางที่เคยใช้แล้วประสบความสำเร็จมาก่อน สามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานและพัฒนาท้องถิ่นให้ได้ในทันที

2.2.3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของทุนมนุษย์

ในการศึกษาในประเด็นองค์ประกอบของทุนมนุษย์นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเทือง หงสรานากร (2553, น. 61 - 66) ที่ศึกษาโครงการการวิจัยชุมชนต้นแบบเรื่องงานดูแลเยาวชนขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งแร่ อำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร ประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของการดำเนินพันธกิจดีเด่นขององค์กร

บริหารส่วนตำบล ตั้งแต่ ได้แก่ ผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีความเข้าใจและเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม การมอบหมายงานและการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในทุกระดับ นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรยังรวมถึงการให้การศึกษอบรมที่เน้นการสร้างความรู้ การสร้างเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา การฝึกทักษะการทำงานเป็นกลุ่มและทักษะเฉพาะงานที่รับผิดชอบ ซึ่งก่อให้เกิดผลในการนำไปประยุกต์ใช้

พัศษิญา ทองปลาต (2554, น. 152) ที่ศึกษาระดับทุนมนุษย์ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิของบุคลากรในเทศบาลเมืองบางกรวย พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันจะมีทุนมนุษย์ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิและหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน ในด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบและด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

รติพร ถึงฝั่ง และ โภศล จิตวิรัตน์ (2555, น. 2) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตมีอยู่ 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ 2) การจัดการความรู้ 3) การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยสมรรถนะความสามารถ 4) การพัฒนาภาวะผู้นำ 5) การบริการจัดการคนเก่งซึ่งหมายถึงแรงจูงใจ และ 6) วัฒนธรรมองค์การซึ่งมีหลักการสำคัญคือ ความผูกพันในองค์การ

เสาวรัตน์ บุญวงศ์ (2556, น. 43) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริยง อำเภอควนเนียง จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า จากประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดสงขลา เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2545 ข้อ 297 ซึ่งต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน 2) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง 3) ด้านการบริหาร 4) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และภายใต้วิสัยทัศน์ของเทศบาลที่กำหนดไว้ว่า “บุคลากรมีความรู้ คู่คุณธรรมนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ” โดยมีเป้าประสงค์ว่าพนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน มีความสามารถด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีแหล่งค้นคว้าข้อมูลที่ทันสมัย มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล รู้จักการทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานมีความรักความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี เทศบาลจึงควรกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ 2) กลยุทธ์การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการใช้งาน 3) กลยุทธ์การส่งเสริมความรู้

และทักษะของงาน 4) กลยุทธ์การเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 5) กลยุทธ์การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วม 6) กลยุทธ์การเสริมสร้างบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ 7) กลยุทธ์การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย 8) กลยุทธ์การปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม 9) กลยุทธ์การทำงานอย่างมีความสุข และ 10) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการจัดสวัสดิการ

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านองค์ประกอบของทุนมนุษย์ในแต่ละบุคคลมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านองค์ประกอบของทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ 2) ปัจจัยด้านองค์ประกอบของทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 3) ปัจจัยด้านองค์ประกอบของทุนมนุษย์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทุนทางปัญญา ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำ การบริการจัดการ การมีส่วนร่วม ความสามารถด้านเทคโนโลยี แรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์การ โดยในผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านองค์ประกอบของทุนมนุษย์ของแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพได้หากมีการจัดการกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การจูงใจ การบริการจัดการ การมีส่วนร่วมและความผูกพันในงานได้อย่างเหมาะสม

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งระดับการศึกษาเป็น 2 มิติ คือ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาค (Macro Perspective) และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค (Micro Perspective) ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาคเป็นมุมมองอย่างกว้าง ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้กำลังคนก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งการพัฒนาคน หรือพัฒนาประชากรของประเทศนั้น สามารถวัดผลสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้จากตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น รายได้ การจ้างงาน อัตราการเกิดการตายของประชาชน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิตของประชาชน เป็นต้น (Todaro and Smith, 2006, p. 45) ส่วนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค จะเป็นการศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เป็นการพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ ทั้งเป้าหมายระยะสั้น และเป้าหมายระยะยาวขององค์การโดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่ถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมในบริบทต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งในมุมมองของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาคนั้นเริ่มต้น

สนใจ เมื่อ (Nadler นำเสนอแนวคิดในงานประชุมวิชาการ American Society for Training and Development (ASTD) ในปี 1969 ซึ่งได้ให้ความหมายว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นชุดของกิจกรรมที่ถูกออกแบบ และสร้างขึ้นในแต่ละช่วงเวลา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Nadler, 1984, p. 18) ทั้งนี้การศึกษาครั้งนี้จะสนใจไปที่กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค

2.3.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการการเรียนรู้ของบุคคลในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของปัจเจกบุคคลให้ดีขึ้น และได้ให้ความหมายเพื่อให้เห็นความแตกต่างจากการฝึกอบรม คือ เป็นชุดของกิจกรรมองค์การที่ได้ถูกจัดการในเวลาที่กำหนดไว้ ที่ได้ออกแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสมาชิกในองค์การ โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นครอบคลุมอยู่ 3 กิจกรรม เพื่อจะทำให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนาของพนักงาน (Development) (Nadler, 1984, p. 19) และตามแนวคิดของ Gilley and Egglund (1989, p. 37) นิยามว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การมุ่งที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และในอนาคตของปัจเจกบุคคล เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ โดยที่ประสิทธิผลขององค์การนั้นวัดได้จากความสามารถในการแข่งขันหรือความสามารถในการทำกำไรขององค์การ โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Smith and Mills (1991, p. 12) ที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการบูรณาการกัน (Integration) ของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การเพื่อให้พนักงานในองค์การมีคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ และ Mathis and Jackson (2003, p. 34) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพัฒนาพนักงานให้ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลาย โดยการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ต่อทั้งองค์การและพนักงานและยังช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์การเพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ส่วน Swanson and Holton. (2001, p. 8) ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพัฒนา และสร้างความเชี่ยวชาญให้กับมนุษย์ โดยผ่านทาง การพัฒนาองค์การ (Organization Development) และการฝึกอบรม (Training) พัฒนา (Development) โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการปรับปรุงผลการ

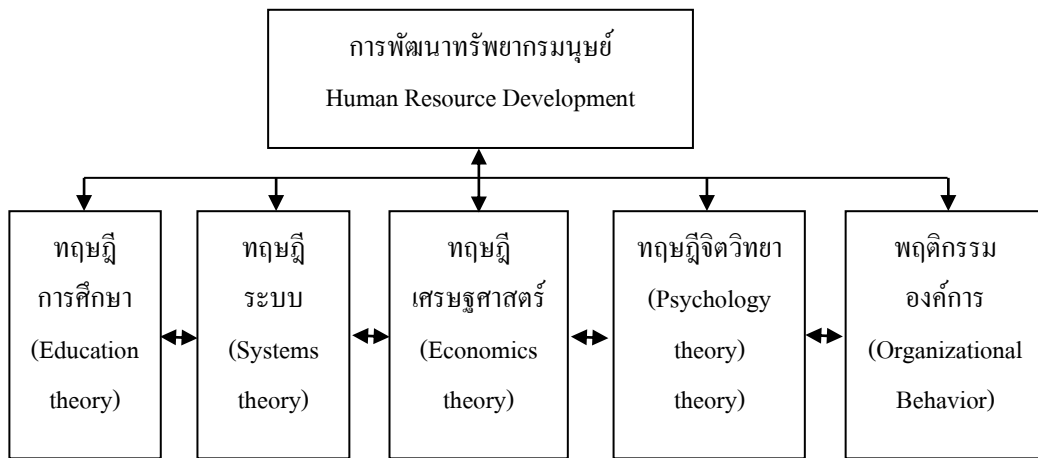
ปฏิบัติงาน ซึ่งขอบเขตของผลการปฏิบัติงานนั้นประกอบไปด้วยผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ กระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม / คน โดยการพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ส่วนการฝึกอบรม และพัฒนาหมายถึงกระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบในระดับปัจเจกบุคคลเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ครอบคลุมในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement) และแนวคิดของ Egglund and Maycunich (2002, p. 34) ได้ให้นิยามความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นกระบวนการที่ช่วยก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ ผลงาน และการเปลี่ยนแปลงผ่านทางกิจกรรมที่จัดขึ้น ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มความสามารถ ศักยภาพ ให้เห็นผลในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะแข่งขัน และการปรับปรุงองค์การ และ Rothwell (2005, p. 85) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เน้นแต่เฉพาะการฝึกอบรม และการพัฒนา แต่ในปัจจุบันแนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นวิธีการ กระบวนการ และกลยุทธ์สำหรับแก้ปัญหาโดยมีจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต และทางด้านนักวิชาการชาวไทย จิรประภา อักษรบวร (2006, p. 65) สรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำหรับพัฒนา และสร้างคนให้มีความเชี่ยวชาญความสามารถ โดยผ่านการพัฒนาองค์การจากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และโดยผ่านการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนา และปรับปรุงที่สมดุล ทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านระดับชาติให้ประเทศมีเศรษฐกิจที่ดี ความสามารถในการแข่งขัน 2) ด้านองค์การเพื่อปรับปรุงพัฒนาความสามารถ ในการผลิต และมีคุณภาพ 3) ด้านสังคม ชุมชน เพื่อเป็นการบริหารสังคมให้สมดุล และ 4) ด้านพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าและมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปรับปรุงผลงานขององค์การ เพื่อให้ประสิทธิผลขององค์การเพิ่มขึ้น ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมอื่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น กิจกรรมการให้รางวัลการออกแบบโครงสร้างการทำงาน โดยกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบไปด้วยกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมที่เน้นไปที่บุคคล เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน และกิจกรรมที่เน้นเชื่อมโยงกับองค์การ เช่น กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ให้ความหมายของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง

การดำเนินการให้ บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยการนำการพัฒนาสายงานอาชีพเป็นตัวเชื่อมเป้าหมายของบุคคล กับเป้าหมายขององค์กร การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นใน 5 ส่วน คือ 1) ด้านการฝึกอบรม (Training) 2) ด้านการศึกษา (Education) 3) ด้านการพัฒนาของพนักงาน (Development) 4) ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development) และ 5) ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

2.3.2 แนวคิด และทฤษฎีพื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องศึกษาบนพื้นฐานของทฤษฎี ที่มุ่งสนใจเกี่ยวกับสังคมการรวมกลุ่ม หลักการบริหารจัดการ และผลประโยชน์ทางการเงินที่ได้จากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์ความรู้ของงานวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขยายตัวเพิ่มขึ้น ซึ่งองค์ความรู้ทางด้านกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสหวิทยาการจากทฤษฎีการศึกษา ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีจิตวิทยา และพฤติกรรมองค์กร ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 สหวิทยาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ปรับปรุงจาก LISREK 8 Use's Reference Guild. Form Jorekog, K. G and Sorbom, 1998, Chicaco : Scientific Software Interactional.

องค์ความรู้ของทฤษฎีต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทั้งนี้แต่ละองค์ความรู้ของทฤษฎีจะมีเอกลักษณ์ของการอธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน เช่น ทฤษฎีการศึกษาจะอธิบายถึงวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในสถานที่ทำงานซึ่งเป็นทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทฤษฎีระบบอธิบายถึงการวิเคราะห์โครงสร้างระบบ การควบคุม และการจัดการ ส่วนทฤษฎีเศรษฐศาสตร์อธิบายถึงการลงทุนกับผลประโยชน์ที่มีต่อองค์กร ส่วนทฤษฎีจิตวิทยาเป็นการอธิบายถึงการออกแบบงาน การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ แรงจูงใจ และค่าตอบแทน ส่วนพฤติกรรมองค์กรเป็นการอธิบายถึงเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร พฤติกรรมกลุ่มในองค์กร และ โครงสร้างขององค์กร (Jorekog, 1990, p. 16)

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้องค์ความรู้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่ออธิบายให้เข้าใจถึงวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในองค์กร (Delahaye, 2005, p. 7) และทฤษฎีการเรียนรู้เป็นทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับความสำเร็จของการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนา Cayer and Cook. (1993, p. 31) ซึ่งก็สอดคล้องกับกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Delahaye (2005, p. 4) ที่ระบุว่าทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีความเกี่ยวข้อง และเป็นทฤษฎีพื้นฐานของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์ในแต่ละช่วงอายุจะมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการ ประสบการณ์ และอายุที่แตกต่างกันของแต่ละคน ซึ่งรายละเอียดของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเป็นแนวทางวิธีการสอนหรือการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่จะต้องเป็นเรื่องของสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ใช่เนื้อหาวิชา เนื้อหาที่จะจัดขึ้นสำหรับผู้ใหญ่จะต้องจัดขึ้นตามความสนใจและความต้องการของผู้เรียนรู้ ซึ่งการเรียนการสอนจะต้องชี้ให้เห็นว่าผู้ใหญมีความต้องการและวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจากเด็ก ดังนั้นกิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีการจัดขึ้นอย่างตั้งใจที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนรู้ ซึ่ง Knowles et al. (1998 ; quoted in Swanson and Holton, 2001, p. 7) ได้กำหนดข้อสมมติฐานเบื้องต้นของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นไว้ 6 ข้อ ดังนี้

1. ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ (Learner's Need to Know) ผู้ใหญมีความต้องการที่จะรู้ถึงวัตถุประสงค์ วิธีการเรียน ก่อนที่จะเรียนหรือเข้าร่วมฝึกอบรม เป็นจุดเริ่มต้นการเรียนของผู้ใหญ่

2. มีแนวทางการเรียนรู้ของตนเอง (Self-concept of Learning) ผู้ใหญมีความต้องการที่จะเป็นผู้นำในตัวเอง เนื่องจากเชื่อว่าเขานั้นสามารถควบคุมและนำตนเอง

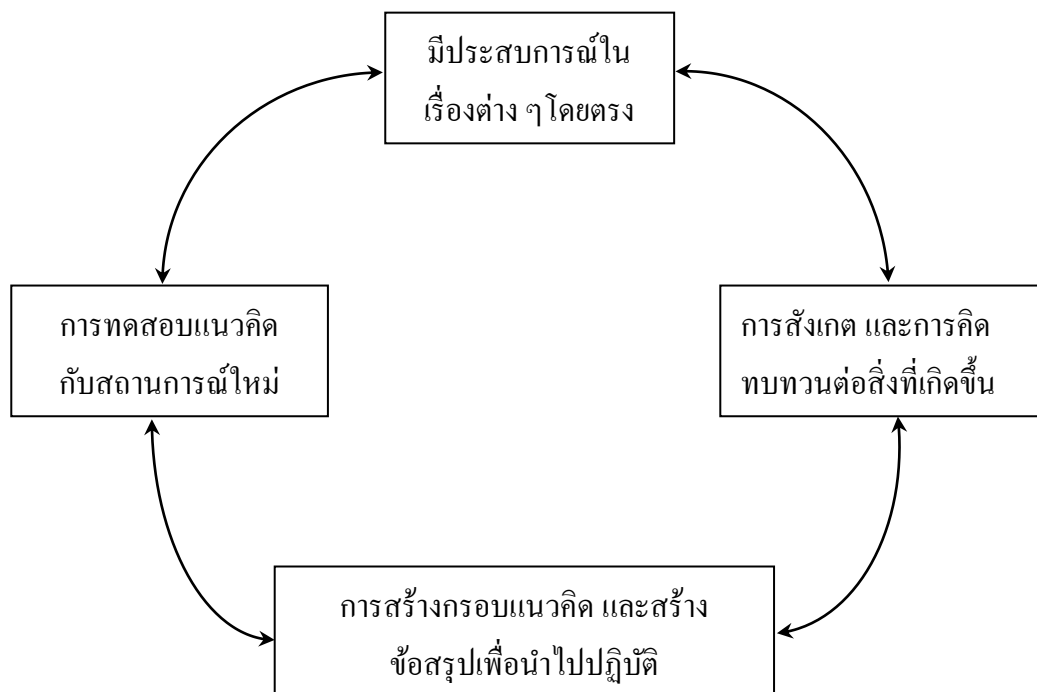
3. มีประสบการณ์ที่สั่งสมสำหรับการเรียนรู้ (Prior Experience of the Learning) เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะยิ่งขึ้น เขาก็ยังมีประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ทำให้เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีคุณค่า และเป็นชุมชนทรัพยากรแห่งความรู้ และเป็นพื้นฐานที่จะรองรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ ต่อไป

4. มีความพร้อมในการเรียนรู้ (Readiness to Learn) ความพร้อมในการเรียนของผู้ใหญ่จะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการพัฒนาภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน และบทบาททางสังคมที่มุ่งให้เกิดประโยชน์กับชีวิตจริง

5. ใช้สถานการณ์จริงเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ (Orientation to learning) ผู้ใหญ่มีแนวทางการเรียนรู้โดยยึดสถานการณ์จริง หรือปัญหาที่เกิดขึ้นจริงที่เกิดขึ้นกับตนเองเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ มากกว่าที่จะยึดเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้เหมือนกับเด็ก เนื่องจากมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเอง เพิ่มระดับความสามารถ เพื่อให้ตนเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to learn) แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดจากปัจจัยภายในมากกว่าปัจจัยภายนอก

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ในองค์กร โดยความสอดคล้องกันภายใต้ปรัชญาพฤติกรรมนิยมที่มุ่งเน้นให้ผู้ใหญ่เกิดการพัฒนาทั้งทางกาย อารมณ์ สังคมไปพร้อม ๆ กัน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ มีการปฏิบัติได้ลงมือกระทำในกิจกรรมต่าง ๆ ตามปรัชญาพฤติกรรมนิยมได้มุ่งเน้นให้ผู้ใหญ่มีทักษะการทำงาน และมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามมาตรฐานงาน จากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่พบว่าพนักงานที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ไม่ชอบการชี้แนะและไม่ชอบการสอน ดังนั้น การเรียนรู้พัฒนาของผู้ใหญ่จึงควรเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นแก้ปัญหาให้พนักงาน เป็นเรื่องที่พนักงานให้ความสนใจ และเนื่องจากประสบการณ์ของตัวผู้เรียนจัดเป็นแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้ที่มีคุณค่า ซึ่ง Kolb (1984, p. 4), Quoted in Swanson and Holton (2001, p. 7) ได้สร้างตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยพัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์. ปรับปรุงจาก *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Form Kolb, D. A, 1984, Upper Saddle River, NJ : Prentice –Hall.

จากภาพที่ 2.3 ตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ มี 4 ขั้นตอน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. มีประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ โดยตรง (Concrete Experience) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่บุคคลทำความเข้าใจกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยตรงกับตนเอง ทำให้ผู้เรียนสามารถจดจำเข้าใจ และมองเห็นภาพรวมของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
2. การสังเกต และการคิดทบทวนต่อสิ่งที่เกิดขึ้น (Observations and Reflection) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการสังเกตสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว นำสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมาคิดทบทวนพิจารณาในแต่ละมุมมองหลาย ๆ ด้าน โดยอาจจะเป็นการอภิปราย การสัมมนากลุ่มย่อย การตั้งคำถามคำตอบ เพื่อสะท้อนความคิดเห็นด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
3. การสร้างกรอบแนวคิดและสร้างข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ (Formation of Abstract Concepts and Generalization) เป็นการเรียนรู้โดยการบูรณาการ และประมวลสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สิ่ง

ที่ได้จากการสังเกต หรือจากประสบการณ์ทำงาน แล้วสร้างเป็นข้อสรุปให้อยู่ในหลักการและแนวคิดในรูปของทฤษฎีอย่างกว้าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติกับเรื่องต่าง ๆ

4. การทดสอบแนวคิดกับสถานการณ์ใหม่ (Testing Implications of new Concepts in new situations) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการนำกรอบแนวคิด และข้อสรุปต่าง ๆ ไปทดลองปฏิบัติกับสถานการณ์จริง หรือเป็นการจัดกิจกรรมให้มีการลงมือฝึกปฏิบัติจริง ตามกรอบทฤษฎี และแนวคิดที่ได้สรุปไว้

นอกจากนี้แล้วการอธิบายวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ยังสามารถนำทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism theory) มาประยุกต์ใช้เพื่อออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะกับพนักงานในองค์กร ซึ่ง Knowles et al. (1998) , Quoted in Swanson and Holton. (2001, p. 7) ได้เสนอว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรใช้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้กับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อที่จะได้เข้าใจว่าผู้ใหญ่มีวิธีการได้ความรู้ใหม่ได้อย่างไรและมีความสัมพันธ์อย่างไรกับประสบการณ์ ซึ่งทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ มีหลักการที่สำคัญว่ามนุษย์มีศักยภาพในการสร้างความรู้ด้วยตนเอง เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวโดยการใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่สร้างความหมายของประสบการณ์ใหม่แต่เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีพัฒนาการทางสติปัญญาที่แตกต่าง มีความรู้และประสบการณ์เดิมที่ไม่เหมือนกัน มีความสนใจต่างกัน มีความสามารถในการแปลความหมายของประสบการณ์ได้ไม่เท่ากัน จึงทำให้มนุษย์แต่ละคนสร้างและพัฒนาการทางความรู้ความเข้าใจได้แตกต่างกันถึงแม้จะได้รับประสบการณ์ที่เหมือนกัน การที่มีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นทำให้มนุษย์ได้แลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาการความเข้าใจและความคิดที่แตกต่างกัน ทำให้มนุษย์มีโอกาสสังเคราะห์ความคิดของตนเองและความคิดของคนอื่น แล้วพัฒนาหรือสร้างความรู้ความเข้าใจใหม่ที่มีความสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับประสบการณ์ของตนเอง แต่ในกลุ่มนักวิชาการทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้มีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องของการเรียนรู้หรือการสร้างความรู้ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้เนื่องจากฐานคติ ความเชื่อพื้นฐานของทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ ซึ่งมีรากฐานมาจากทฤษฎี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีการพัฒนาของ Piaget and Vygotsky. (อ้างถึงใน สุรางค์ ไคว์ตระกูล, 2548, น. 67)

1. ทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้แบบความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Constructivism) หมายถึง ทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีพัฒนาของ Piaget ซึ่งทฤษฎีนี้มีฐานคิดว่าผู้เรียนเป็นผู้กระทำ และเป็นผู้สร้างความรู้ขึ้นเอง เนื่องจากมนุษย์มีความสามารถในการจัดระบบความคิดของตนอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการเชื่อมโยงสิ่งใหม่ที่ได้เรียนรู้กับความรู้เดิมและประสบการณ์เดิม เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้น

2. ทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้แบบสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Constructivism) เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการพัฒนาของ Vygotsky ซึ่งทฤษฎีนี้มีฐานคิดว่าผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น โดยที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม และมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม จะทำให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยการปรับเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจเดิมให้ถูกต้องหรือกว้างขวางขึ้น ซึ่งคุณลักษณะร่วมของทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism) ทั้งทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้แบบความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Constructivism) และทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้แบบสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Constructivism) ซึ่งได้อธิบายว่าผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ได้อย่างไร โดยคุณลักษณะร่วมของทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism) คือ

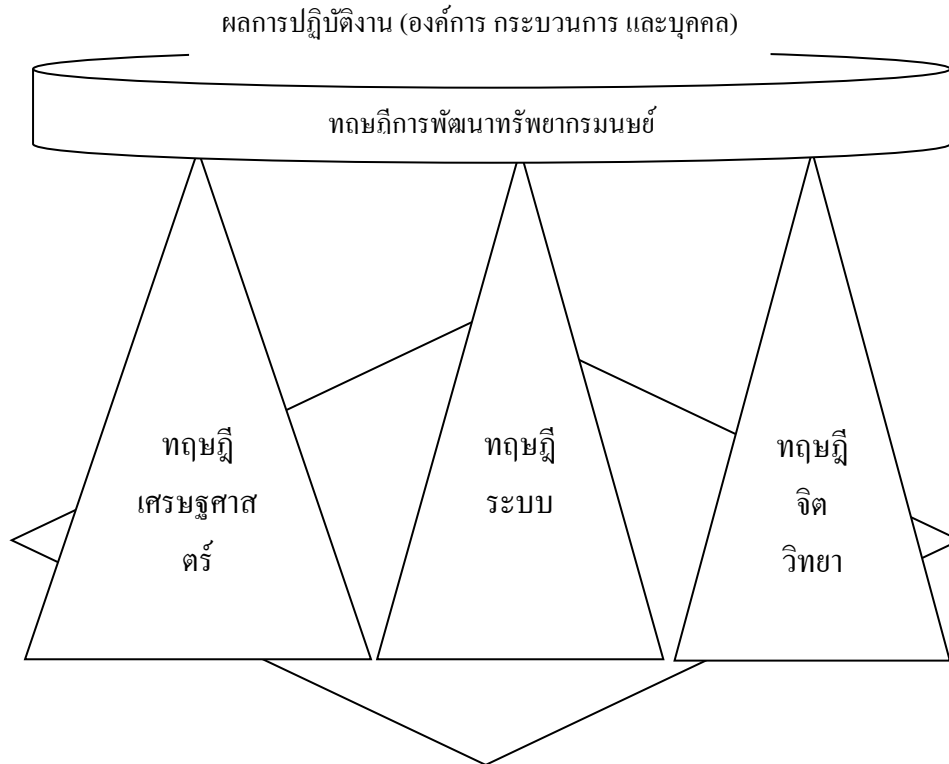
- 2.1 ผู้เรียนสร้างความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ด้วยตนเอง
- 2.2 การเรียนรู้สิ่งใหม่ขึ้นกับความรู้เดิมและความเข้าใจที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 2.3 การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมีความสำคัญต่อการเรียนรู้
- 2.4 การจัดการสิ่งแวดล้อม กิจกรรมที่คล้ายคลึงกับชีวิตจริง ทำให้ผู้เรียนเกิดการ

เรียนรู้อย่างมีความหมาย

ทั้งนี้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เป็นการเรียนรู้ในลักษณะที่มีฐานคิดว่า ผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ไม่ชอบการชี้แนะและไม่ชอบการสอน การเรียนรู้มีแนวโน้มที่ยึดศูนย์กลางของปัญหาในการเรียนรู้ มากกว่าที่จะยึดเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เหมือนกับเด็ก เป็นลักษณะการเรียนรู้ภายใต้ปรัชญาพฤติกรรมนิยม ดังนั้นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะต้องมุ่งเน้นที่แก้ปัญหา มีการปฏิบัติได้ลงมือกระทำในกิจกรรมต่าง ๆ และเป็นการทำกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนรู้ (Knowles et al., 1998, quoted in Swanson and Holton. 2001, p. 7)

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ 3 ทฤษฎีหลักจะช่วยสร้างความเข้าใจ อธิบาย และสร้างความสำเร็จให้กับบทบาทและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วยทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological theory) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic theory) และ ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) โดยที่ทั้ง 3 ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเป็น 3 ขาของม้าที่ ตั้งอยู่บนจริยธรรม (Ethics) ซึ่งในแต่ละขาเป็นองค์ประกอบของทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อเป็นฐานให้กับทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Swanson, 2001) อธิบายได้ดังภาพที่ 2.4 โดย Hammer and Champy (1993, p. 76) ได้ยกตัวอย่าง การปรับปรุงโครงสร้างทั้งองค์การโดยการบูรณาการทั้ง 3 ทฤษฎีเข้าด้วยกันซึ่งทำการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นการพิจารณาบนฐานของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ และทำการวิเคราะห์หาค่าขั้นตอนของระบบการทำงานเป็นการพิจารณาบนฐานของทฤษฎีระบบ และนำเรื่องจิตวิทยาเข้ามา

ใช้กับพฤติกรรมพนักงาน ซึ่งเป็นการบูรณาการ ทั้ง 3 ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดัง
ภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ปรับปรุงจาก *Foundations of Human Resource Development*. Form Swanson, R. A. and Holton III, E. F.,2001, San Francisco : Berrett-Koehler.

ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) ตามหลักของทฤษฎีจะสนใจไปที่เรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายขององค์การ โดยการจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Scarce Resource) ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การสูงสุด ซึ่งการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถที่จะสร้างรายได้ให้กับองค์การ โดยมีทฤษฎี 3 ทฤษฎีที่ใช้ในการอธิบายทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ คือ 1) ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Scarce Resource Theory) ซึ่งทฤษฎีนี้จะพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทั้งเงินทุน วัสดุ ระยะเวลา ต้องนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูงที่สุด นักปฏิบัติต้องตัดสินใจ และคาดการณ์เพื่อที่จะเลือกใช้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับการลงทุน 2) ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainable Resource theory) ทฤษฎีนี้คล้ายกับทฤษฎีการใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัดแต่แตกต่างกันตรงที่จะพิจารณา

ทางเลือกทางเดียวที่มีนัยสำคัญที่จะเกิดประโยชน์ในระยะยาว (Swanson, 2001, p. 2) เช่น การลงทุนกับกระบวนการเทคโนโลยีจะเกิดผลประโยชน์อย่างยั่งยืน และเพื่อสร้างความสามารถการแข่งขันในระยะยาวสำหรับอุตสาหกรรมใหม่ (Thurow, 1993, p. 9) และ 3) ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital theory) อธิบายได้จากแนวคิดของ Becker. (1993, p. 6) ที่สรุปว่าการสร้างความแตกต่างให้กับแต่ละองค์กร สามารถทำได้โดยผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างคุณค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านสุขภาพ ให้การศึกษา การฝึกอบรม และสาธารณสุข ซึ่งจะมีกระบวนการประเมินความคุ้มค่าของประสิทธิผลกับการลงทุนที่เกิดขึ้นกับการศึกษา การฝึกอบรม และสาธารณสุข เป็นต้น

ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตใจ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมา โดยจะสนใจความสัมพันธ์การเรียนรู้กับพฤติกรรม ซึ่งจะอธิบายถึงการเรียนรู้ การกระตุ้นใจ กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสาร การเคลื่อนไหวของกลุ่มคนในแง่ของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยทฤษฎีจิตวิทยาประกอบไปด้วย 3 ทฤษฎีย่อย คือ 1) ทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology) การศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยแยกศึกษาเป็นส่วนย่อย ๆ จะไม่สามารถเข้าใจ และอธิบายสิ่งนั้นได้ ดังนั้นการศึกษาจึงต้องเป็นการมองให้เข้าใจถึงภาพรวม ภาพกว้างจึงจะทำให้เข้าใจความหมายของสิ่งนั้น ๆ ได้ เกสตัลท์เชื่อว่าแต่ละบุคคลสามารถที่จะกระทำในบางสิ่งได้แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละคนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การการศึกษาคุณค่าที่เกิดจากพฤติกรรมของมนุษย์นั้นจึงต้องดูในภาพรวมก่อนที่จะแยกแยะเพื่อสร้างความเข้าใจแต่ละบุคคล 2) ทฤษฎีจิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychology) ทฤษฎีนี้สนใจที่จะพัฒนาพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากการตอบสนองของพฤติกรรม เช่นการกระตุ้นใจ การส่งเสริมสนับสนุน การบังคับลงโทษ และโปรแกรมการเรียนรู้ 3) ทฤษฎีจิตวิทยาด้านการรับรู้ (Cognitive Psychology) ทฤษฎีนี้เป็นการบูรณาการทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ และทฤษฎีจิตวิทยาด้านพฤติกรรมเข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายว่าการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลมีความสัมพันธ์กับการคิดความเข้าใจ การรับรู้จากที่มากกระตุ้น และเป็นผลมาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ดังนั้นในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงประสบการณ์ การรับรู้ หรือสิ่งที่จะมาสร้างแรงกระตุ้นใจให้เกิดการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีระบบ (Systems theory) เป็นองค์ความรู้เล็ก ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีจิตวิทยา ซึ่งทฤษฎีระบบเป็นเรื่องที่กล่าวถึงแนวคิดทั่วไป กฎ เครื่องมือ การแก้ปัญหา เครื่องมือสนับสนุน โดยนำรูปแบบของระบบต่าง ๆ เชื่อมโยงกับประเด็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ทฤษฎีระบบประกอบไปด้วย 3 ทฤษฎีย่อย คือ 1) ทฤษฎีระบบทั่วไป (General Systems

theory) แนวคิดหลักของทฤษฎีระบบทั่วไปเป็นเรื่องของสิ่งที่ป้อนเข้า กระบวนการผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และผลสะท้อนกลับ ซึ่งการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต้องเป็นระบบเปิดมากกว่าที่จะเป็นระบบปิด ระบบเปิดจะนำเรื่องของสภาพแวดล้อม ผลสะท้อนกลับมาพิจารณาในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย 2) ทฤษฎีความสับสน (Chaos Theory) เป็นแนวคิดที่บอกถึงปรากฏการณ์บางอย่างอาจจะไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์เสมอไปทำให้ไม่สามารถทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตได้ ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนี้ไปได้ 3) ทฤษฎีแห่งอนาคต (Future Theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นให้พยายามพยากรณ์ ทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องออกแบบ วางแผนให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

การออกแบบโปรแกรมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องบูรณาการทั้ง 3 ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยที่ตั้งอยู่บนหลักของจริยธรรม (Ethics) ซึ่ง Miller (2003, p. 35) ได้ระบุว่าจริยธรรมวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นสิ่งที่สำคัญ คือ การจำแนกองค์ประกอบของความยุติธรรม และองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์อย่างยุติธรรม โดยเมื่อทำการพิจารณาประเด็นของผลลัพธ์อย่างยุติธรรมจะต้องไม่นำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเชื้อชาติ เพศ มาเป็นประเด็นสำหรับการพิจารณาผลลัพธ์อย่างยุติธรรม ซึ่งบุคคลควรจะได้โอกาสที่เท่าเทียมกัน สำหรับการได้รับหรือการปฏิเสธ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ทั้งนี้มีหลักการ 5 หลักการ เพื่อใช้สำหรับการให้เหตุผลของความแตกต่างในเรื่องของการพิจารณาผลลัพธ์ให้เป็นไปอย่างยุติธรรม คือ 1) หลักของความเสมอภาค (The Principle of Perfect Equality) 2) หลักที่ว่าด้วยความจำเป็น (The Principle of Need) 3) หลักที่ว่าด้วยเรื่องคุณความดี และผลสัมฤทธิ์ (The Principle of merit and Achievement) 4) หลักที่ว่าด้วยเรื่องความช่วยเหลือสนับสนุน (The Principle of Contribution) และ 5) หลักที่ว่าด้วยเรื่องของการพยายาม (The Principle of Effort) โดยที่สองหลักการแรกโดยพื้นฐานมีความคล้ายและแตกต่างจากสามหลักการสุดท้าย อย่างแรกเกี่ยวกับ ความจำเป็นพื้นฐานอย่างหลังเกี่ยวกับความปรารถนา

ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความเชื่อที่ถือว่าเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Core HRD Beliefs) ซึ่ง Swanson and Holton (2001, p. 32) ได้นำเสนอคือ

1. องค์การเป็นตัวคนที่ถูกสร้างจากมนุษย์ โดยความเชี่ยวชาญของมนุษย์สามารถที่จะทำให้เกิดการก่อร่างและบรรลุเป้าหมายของตนเอง

2. การพัฒนาความเชี่ยวชาญของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นทำได้โดยการผ่านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และควรจะสร้างขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งในระยะยาว และเฉพาะหน้าขององค์กรและปัจเจกบุคคล

3. ผู้เชี่ยวชาญอาชีพทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสมบูรณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของปัจเจกบุคคล/กลุ่ม กระบวนการทำงาน และขององค์กร

นอกจากคำนิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว Pace, Smith and Mills (1991, p. 28) ได้กล่าวถึงฐานคติเบื้องต้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7 ประการ โดยสะท้อนมาจากมุมมองปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. คุณค่าของมนุษย์หรือปัจเจกบุคคล (Worth of Individual) มนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญ ที่มีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งคุณภาพขององค์กรนั้นพิจารณาได้จากการทำประโยชน์ และการแสดงคุณค่าของพนักงานที่มีต่อองค์กร

2. พนักงานคือทรัพยากร (Employee as Resource) องค์กรควรตระหนักว่าพนักงานในองค์กรคือทรัพยากรที่มีคุณค่าซึ่งแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่สามารถพัฒนาเรียนรู้จากสิ่งใหม่ ๆ ได้ จึงเป็นทรัพยากรที่จะช่วยตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยผ่านการใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน

3. สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Environment) องค์กรควรเอาใจใส่ต่อคุณภาพของชีวิตการทำงาน รวมทั้งเอาใจใส่ต่อสิทธิ ความปลอดภัย และความสะอาดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน

4. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) มนุษย์ทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับความพึงพอใจ และความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่พวกเขาจะทำประโยชน์ให้กับองค์กร ซึ่งความสำเร็จของงานมาจากความพึงพอใจในส่วนเล็ก ๆ ของพนักงาน ดังนั้นองค์กรต้องออกแบบการทำงานใหม่ให้เหมาะสมกับธรรมชาติของพนักงาน แทนที่จะมองพนักงานเป็นเหมือนหุ่นยนต์ และออกแบบงานให้เหมาะสมระหว่างเทคโนโลยีและความสามารถของพนักงานแต่ละคน

5. ความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Need) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานไม่ควรทำเฉพาะช่วงเวลาเดียว ไม่มีพนักงานคนใดที่เข้ามาทำงานแล้วมีความรู้ทักษะที่ครบถ้วนตามความต้องการขององค์กร ถึงแม้ว่าแต่ละคนจะถูกคัดเลือกให้เข้าทำงานโดยพิจารณาจากความรู้ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงาน แต่พนักงานยังต้องการความท้าทาย ที่จะปรับปรุงให้เกิดความรู้ทักษะใหม่ ดังนั้นองค์กรจึงต้องช่วยเหลือพนักงานให้มีการเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

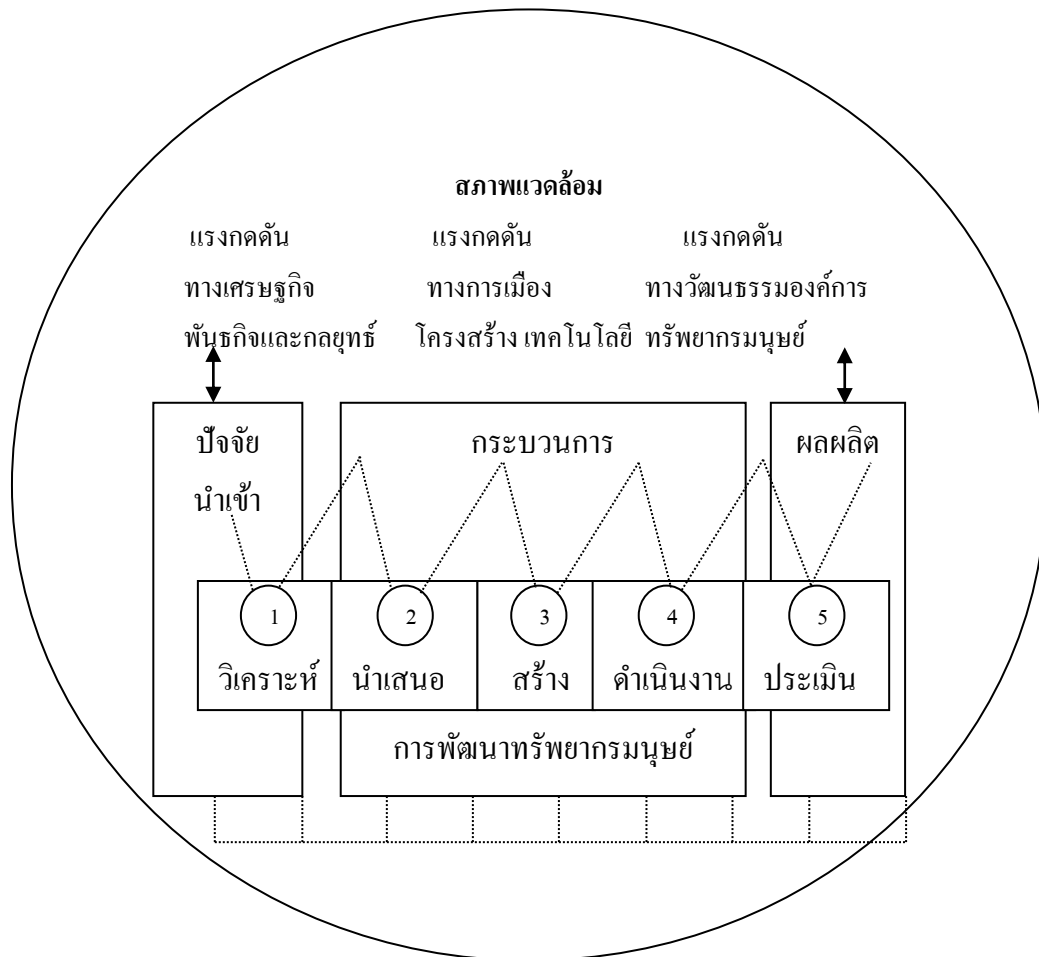
6. การเตรียมโอกาสให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Change Opportunities Preparation) สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสภาพแวดล้อม ตลาด และความต้องการทรัพยากร จึงจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมการเพื่อให้พนักงานทำงานในหน้าที่ใหม่ หรือตำแหน่งใหม่ ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น องค์การจึงต้องตระหนักถึงการสร้างศักยภาพสำหรับพนักงานแต่ละคน

7. ความตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขอบเขตที่กว้าง (Broad Scope of HRD Concerns) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณามากกว่ากิจกรรมการฝึกอบรม แต่เป็นเรื่องที่ครอบคลุมถึงความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ การตอบสนองและความสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ของพนักงานที่จะนำมาสร้างผลผลิตให้กับองค์กร ซึ่งพนักงานจะต้องมีความรู้มากกว่างานประจำที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ความรู้ ความสามารถในขอบเขตที่กว้างของพนักงานจะเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร

จากค่านิยมหลักและฐานคติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคำนึงถึงคุณค่าของมนุษย์ที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยใช้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 วิธี คือ การฝึกอบรม การส่งเสริมการศึกษา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการสร้างพนักงานที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กร

2.3.3 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบริบทที่ถูกครอบคลุมทั้งองค์กรและสภาพแวดล้อม ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 กิจกรรมคือการวิเคราะห์ การนำเสนอ การสร้าง การดำเนินงาน และการประเมินจะเป็นกิจกรรมที่คู่ขนานไปกับกระบวนการอื่น ๆ ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับกระบวนการหรือระบบขององค์กร คือ พันธกิจ กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์และถูกกำหนดภายใต้สภาพแวดล้อมที่ใหญ่ขึ้น คือ แรงกดดันทางเศรษฐกิจ แรงกดดันทางการเมือง และแรงกดดันทางวัฒนธรรม (Swanson and Holton. 2001, p. 45) อธิบายได้ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อม. ปรับปรุงจาก *Foundations of Human Resource Development*. Form Swanson, R. A. and Holton III, E. F., 2001, San Francisco : Berrett-Koehler.

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกจัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์กร โดยกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ภายใต้แนวคิดของการจัดการความรู้ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และเครือข่ายร่วมมือเรียนรู้ ซึ่ง Delahaye (2005, p. 5) ได้เสนอกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อธิบายได้ดังภาพที่ 2.6

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) โครงสร้างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นบทบาทในส่วนที่เกี่ยวข้องการวางแผนกลยุทธ์ การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล ทุบทบาทของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กัน เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสัมพันธ์ ทิศทางเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

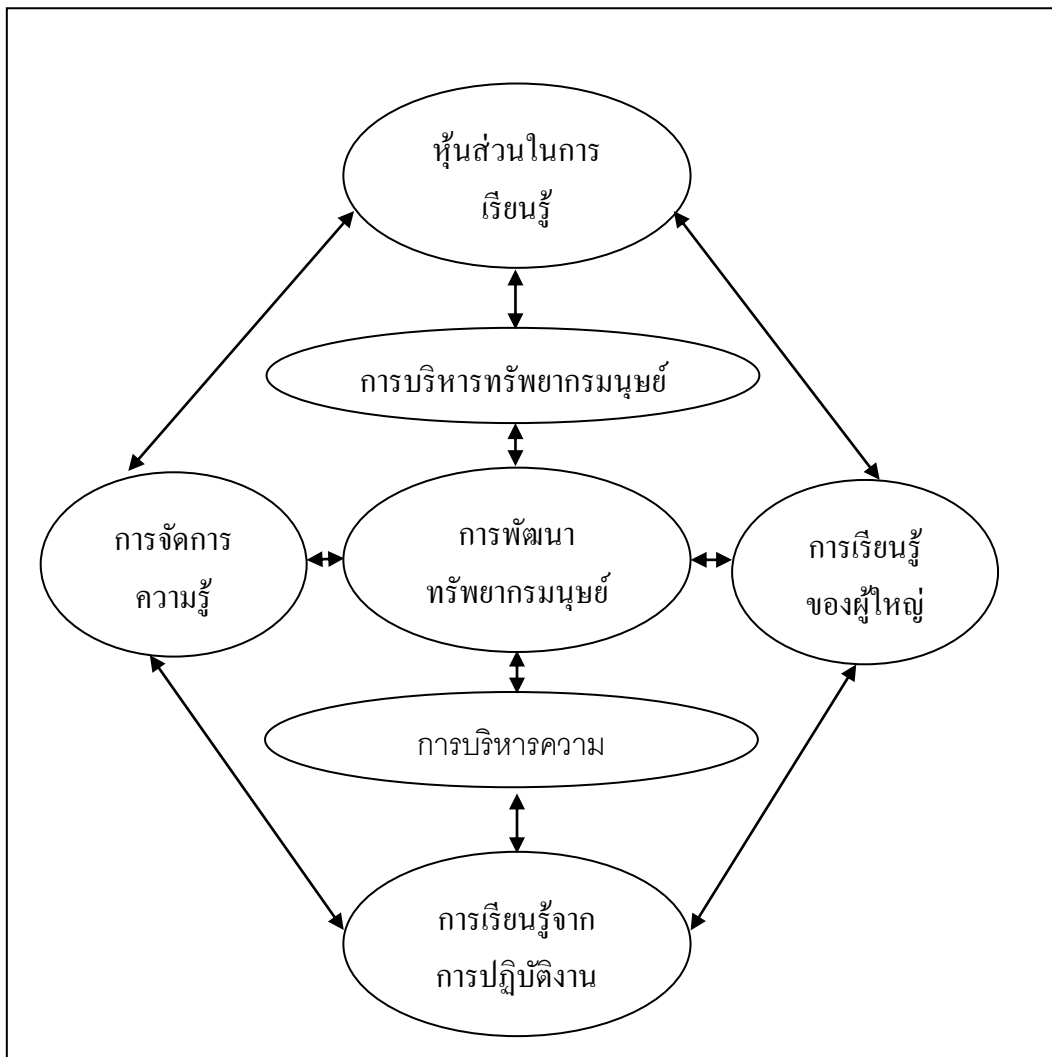
2. การบริหารความหลากหลาย (The Management of Diversity) เนื่องจากสังคมที่อยู่ในองค์กรมีความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรมซึ่งจะมีผลต่อการจัดการแรงงาน และในทางกฎหมายของค์การสมัยใหม่ไม่สามารถที่แบ่งแยกหรือต่อต้านแรงงานที่แตกต่างกันได้ และองค์กรก็ต้องการความหลากหลายที่มีอยู่ในองค์กรทั้งความหลากหลายทางความคิด การรับรู้ ความรู้ ซึ่งสำคัญในยุคของโลกาภิวัตน์

3. การจัดการความรู้ (Management of Knowledge) การจัดการความรู้จะตระหนักถึงการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) โดยผ่านกระบวนการสร้างความรู้จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งกิจกรรมการสร้างความรู้มี 4 กิจกรรม คือ 1) การสร้างความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2) การผนวกประสบการณ์กับความรู้ที่ชัดแจ้งจากเอกสารตำรา สิ่งตีพิมพ์ 3) การบูรณาการความรู้จากเอกสารสิ่งตีพิมพ์ในศาสตร์แขนงต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และ 4) การสร้างความรู้จากความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ฝังลึกโดยเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงาน ศึกษาจากผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน และตำรา คู่มือเพื่อให้เกิดทักษะเป็นความสามารถของตนเอง

4. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเป็นพื้นฐานที่อธิบายถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากอายุ ประการณ สถาณการณ วัฒนธรรม ทำให้มนุษย์ต้องการความรู้ ทักษะ โดยผ่านวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

5. พันธมิตรหรือหุ้นส่วนในการเรียนรู้ (Learning Partnerships) เป็นการเรียนรู้จากหุ้นส่วนทางธุรกิจซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้ใหม่ ที่เกิดจากการเรียนรู้จากหุ้นส่วนทางธุรกิจที่อยู่รอบ ๆ ตัว ทำให้ทราบถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการของหุ้นส่วน เกิดเป็นความรู้ใหม่ที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Workplace Learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ประสบการณ์จริง โดยผ่านการฝึกปฏิบัติงานจากสภาพแวดล้อมการทำงานจริง มากกว่าที่จะเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการจากห้องเรียน ทำให้ง่ายต่อการถ่ายโอนความรู้



ภาพที่ 2.6 กรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ปรับปรุงจาก Human resources development adult learning and knowledge Management (2nd ed.) Sydney. Form Delahaye, B. L. (2005). Australia : John Wiley and Sons.

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกนำมาปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ซึ่งจะช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับพนักงานและทีมงาน และให้เกิดความมั่นใจว่าจะ ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อการออกแบบ แผนปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกรอบของการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือการประเมินความต้องการ (Assessing HRD Needs) การ ออกแบบแผนปฏิบัติการ (Designing Effective HRD Programs) การดำเนินโครงการ

(Implementing HRD programs) และการประเมินผลโครงการ (Evaluating HRD programs) รายละเอียดแต่ละขั้นตอนอธิบายได้ ดังนี้ (Werner and DeSimone. 2006, น. 5)

1. การประเมินความต้องการ (Assessing HRD Needs) เป็นกระบวนการประเมิน ที่ต้องการรู้ระดับของความรู้ ความสามารถของพนักงานปัจจุบัน และความต้องการความรู้ ความสามารถในส่วนที่เป็นช่องว่างระหว่างความรู้ความสามารถที่องค์กรต้องการ กับความรู้ ความสามารถของพนักงานในปัจจุบัน ซึ่งประเมินได้จากผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดหรือไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการประเมินเป็นจุดเริ่มต้นของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญก่อนหรือหลังของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน และสร้างเกณฑ์ในการประเมินผล การประเมินจะพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพของเป้าหมาย ช่องว่างระหว่างทักษะของพนักงานกับทักษะที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต และวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้การประเมินความต้องการแบ่งระดับการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1.1 การวิเคราะห์องค์กร (Organizational Analysis) เป็นการประเมินว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นอยู่ภายใต้เงื่อนไขและสภาพแวดล้อมใด ทำให้เข้าใจถึงลักษณะขององค์กรซึ่งประกอบไปด้วย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ระบบผลตอบแทน ระบบควบคุม ระบบการวางแผน และระบบการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์ภารกิจ (Task Analysis) เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของงาน/กลุ่มของงาน ผลของการวิเคราะห์ภารกิจประกอบไปด้วย มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานว่าควรจะมีมาตรฐาน ความรู้ ทักษะ ความสามารถใดบ้าง เพื่อที่พนักงานจะได้พัฒนาทักษะ ความสามารถไปจนถึงมาตรฐานที่ต้องการ การวิเคราะห์ภารกิจสามารถรวบรวมข้อมูลได้จากคำบรรยายลักษณะงาน คำอธิบายงาน มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง การสังเกตวิธีการปฏิบัติงาน การประชุม การวิเคราะห์จากปัญหา

1.3 การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

2. การออกแบบแผนปฏิบัติการ (Designing Effective HRD Programs) เป็นกิจกรรมที่ต่อจากการประเมินความต้องการ โดยที่การออกแบบแผนปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยการคัดเลือกวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะนำไปเป็นแผนปฏิบัติ การพัฒนาแผนปฏิบัติ

บทเรียนให้เหมาะสม การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการ การกำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรม การคัดเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม และการกำหนดระยะเวลาของแผนปฏิบัติ

3. การดำเนินโครงการ (Implementing HRD Programs) วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติ และวิธีการคัดเลือกการฝึกอบรมจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงระดับความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจัดกิจกรรมตามระดับการเรียนรู้โดยระดับเริ่มต้นจะเริ่มจากความรู้ ทักษะพื้นฐานที่ต้องการหลังจากนั้นจึงยกระดับวิธีการฝึกอบรมที่สร้างสรรค์ ผ่านการวินิจฉัยพิจารณา มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องมากขึ้น

4. การประเมินผลโครงการ (Evaluating HRD Programs) การประเมินผลโครงการจะเป็นกิจกรรมที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการประเมินผลจะทำให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือระดับหัวหน้างานว่าผลการฝึกอบรมตรงตามที่ต้องการนำไปใช้ปฏิบัติงานอย่างไร ข้อมูลที่ได้จะช่วยในการตัดสินใจเลือกเทคนิค วิธีการฝึกอบรมในอนาคต การจัดสรรเงินทุนงบประมาณ

Eggland and Maycunich (2003, p. 45) ได้นำเสนอขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้นำเสนอไว้ 5 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย ขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้ ขั้นตอนเตรียมสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ขั้นตอนการถ่ายโอนการเรียนรู้ และขั้นตอนการประเมินผล สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ เป็นขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญซึ่งเป็นขั้นตอนของการระบุถึงความต้องการขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน และความต้องการของแต่ละบุคคล เป็นกระบวนการที่ยากสำหรับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีกระบวนการคิด รับฟัง และเข้าใจความต้องการของพนักงาน ใช้ความสามารถถ่วงรอนผ่านปรัชญา และบทบาทหน้าที่ของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

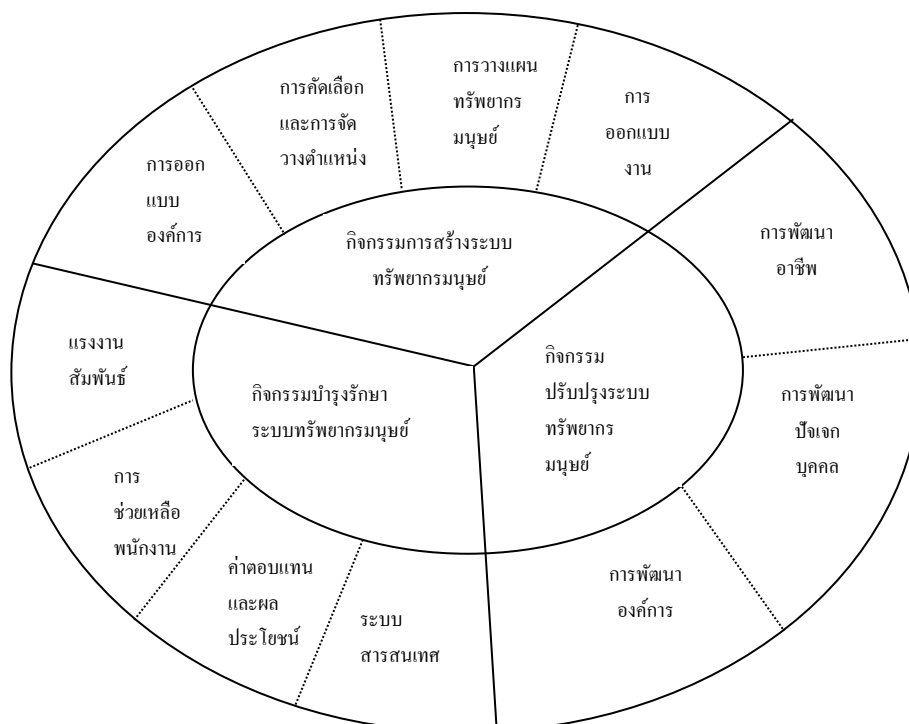
2. ขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้ เป็นขั้นตอนการออกแบบกิจกรรมและการพัฒนากิจกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้มีทั้งหมดอยู่ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ระบุปรัชญาของการเรียนการสอน 2) การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและความต้องการขององค์กร 3) ศึกษาผลกระทบ 4) ออกแบบแผนการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ 5) พัฒนาแผนการดำเนินงานโดยการเลือกวิธีการ เทคนิค เวลาที่เหมาะสมในแต่ละกิจกรรม 6) การประเมินผล และ 7) มีความรับผิดชอบในแต่ละโปรแกรมที่ได้ออกแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันรวมทั้งวิธีการประเมินผลกิจกรรมการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ และโปรแกรมการพัฒนาอาชีพด้วย

3. ขั้นตอนเตรียมสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ช่วยในการออกแบบการสอนเพื่อที่จะปรับปรุงความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เกิดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันที่ดีขึ้น ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงวิธีการได้ความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงาน โดยพิจารณาจาก 10 ประการของวิธีการได้ความรู้ กฎข้อที่ 1) ผู้สอนต้องระบุปรัชญาของการเรียนรู้ 2) ผู้สอนต้องแยกความต้องการสำหรับการเรียนรู้ 3) ผู้สอนต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เกื้อหนุนในการเรียนรู้ 4) ผู้สอนต้องรู้โปรแกรมแผนการของบทเรียน 5) ผู้เรียนต้องสนใจเข้าร่วมกับโปรแกรมแผนของบทเรียน 6) ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างผู้สอนและผู้เรียน ต้องเป็นภาษาที่เข้าใจง่าย 7) ผู้เรียนต้องสามารถอธิบายข้อสารสนเทศและข้อเท็จจริงได้ 8) กระบวนการสอนต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนอยากที่จะมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ 9) กระบวนการเรียนรู้ต้องเกิดความรู้ ทักษะ และ 10) การประเมินผล

4. ขั้นตอนการถ่ายโอนการเรียนรู้ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยกิจกรรม ที่จำเป็นต่อการนำเอาความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติใหม่ที่เกิดจากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เนื่องจากหากจะเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการจัดการแต่ละกิจกรรมที่จะได้รับความรู้ให้ดี และคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้

5. ขั้นตอนการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นขั้นตอน ที่สำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะจะเป็นตัวช่วยในการพัฒนา ปรับปรุงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์กร การประเมินผลแบ่งออกเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลประสิทธิภาพขององค์กร การประเมินผลประสิทธิภาพของหุ้นส่วน ซึ่งการประเมินผลจัดได้ว่าเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ผลกระทบ ตรวจสอบติดตามผลงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ผลการปฏิบัติงานหรือผลการทำงานขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยทรัพยากรอยู่ 3 ทรัพยากร คือ ทรัพยากรทางกายภาพประกอบไปด้วยวัตถุดิบต่าง ๆ เครื่องมือ ทรัพยากรทางการเงินประกอบไปด้วยเงินทุน สินเชื่อ และทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบไปด้วยแรงงาน พนักงาน ผู้จัดการ ซึ่งองค์กรต้องจัดการทั้ง 3 ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ 3 กิจกรรม ซึ่งสามารถจำแนกได้ตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่แตกต่างกัน คือกิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการบำรุงรักษาระบบทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ แต่ละกิจกรรมหลักจะมีกิจกรรมย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้กิจกรรมหลักบรรลุวัตถุประสงค์ (Pace, Smith and Mills. 1991, p. 7) ดังแสดงในภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. ปรับปรุงจาก Human resource development : The field. Englewood Cliffs, form Pace, W. R., Smith, P. C., and Mills, G. E. (1991). NJ : Prentice Hall.

จากภาพที่ 2.7 แกนหลักของวงล้อจะเป็นกิจกรรมหลักหรือเป้าหมายของกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบไปด้วย การสร้างระบบ การรักษาระบบ และการปรับปรุงระบบ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ โดยวงล้อรอบนอกจะเป็นกิจกรรมย่อยเพื่อบรรลุเป้าหมายของวงล้อวงใน เช่น ระบบการรักษาทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วย แรงงานสัมพันธ์ เงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ก็จะเป็นกิจกรรมที่ประกอบไปด้วยการฝึกอบรมที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นต้น ทั้ง 3 เป้าหมายของกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์จะมีกิจกรรมย่อยที่ช่วยให้เป้าหมายของกิจกรรมหลักประสบผลสำเร็จ ซึ่ง Pace, Smith and Mills (1991, p. 13) ได้เสนอกิจกรรมหลักของทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 กิจกรรมหลัก คือ

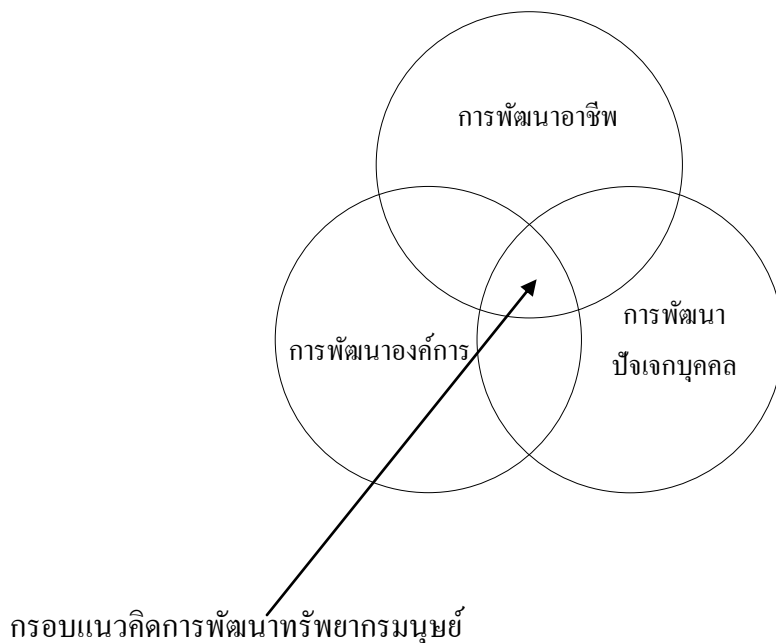
1. กิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ (Creating the System)กิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะออกแบบ โครงสร้าง และปฏิบัติกิจกรรมย่อย ๆ อย่างไร กิจกรรมย่อยที่จะช่วยให้การสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์บรรลุเป้าหมาย คือ

กิจกรรมออกแบบของค์การ การออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การคัดเลือก และการจัดวางตัวพนักงานให้เหมาะสม ซึ่งการออกแบบงานที่ชัดเจนจะช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน ส่วนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกและการจัดวางตัวพนักงาน จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การ และระหว่างบุคคลกับงานด้วย เพื่อเป็นการดึงดูดใจให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานร่วมกับองค์การ

2. กิจกรรมการบำรุงรักษาระบบทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining the System) เป็นระบบที่มุ่งเน้นพิจารณาเพื่อให้มีการจัดการในเรื่องของการเก็บรักษา ดูแล ให้บริการกับทรัพยากรมนุษย์ หลังจากที่ต้องค์การได้เริ่มปฏิบัติงาน มีและกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงาน การช่วยเหลือพนักงาน ระบบสารสนเทศ และแรงงานสัมพันธ์ กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานกับองค์การต่อไป

3. กิจกรรมการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ (Improving the System) เป็นกิจกรรมที่เน้นเพื่อการปรับปรุงตัวบุคคลและประสิทธิผลขององค์การ และคุณภาพของผลการปฏิบัติงานในองค์การการที่องค์การจะบรรลุเป้าหมาย เกิดประสิทธิผลได้ต้องมาจากการอุทิศทำงานของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกิจกรรมที่จะช่วยปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาของบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ จะถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพผลการปฏิบัติงาน และคุณภาพของชีวิตการทำงาน

จากกิจกรรมการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สามารถกำหนดขอบข่ายกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความสามารถเพิ่มขึ้น และเป็นการจัดเตรียมพนักงานให้มีทักษะ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และเป็นการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การโดยผ่านกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) แสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่



ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ปรับปรุงจาก *Principles of human resource development*. form Gilley, J. W., and Egglend, S. A. (1989). Boston : Addison-Wesley.

1. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาให้ได้ซึ่งมาด้วยความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนาเฉพาะบุคคล และสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น กิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลจะช่วยในเรื่องของ จุดแข็ง จุดอ่อนในการทำงานของพนักงาน และสร้างศักยภาพ เพิ่มทักษะ เพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร (Smith and Mills, 1991, p. 4) การพัฒนาปัจเจกบุคคลจะเป็นกิจกรรมการพัฒนาพนักงานทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ แต่โดยทั่วไปการเรียนรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องได้รับการออกแบบให้สามารถเสริมสร้างความรู้ และเกิดทักษะใหม่ที่จะช่วยเพิ่มผลงาน และอาจรวมถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมไม่เหมาะสม หรือยังไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา (Gilley, Egglend and Maycunich, 2003, p. 8) ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Armstrong (2006) ได้เสนอว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยการเรียนรู้

การศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรม ทั้งนี้ในงานวิจัยนี้ การพัฒนาปัจเจกบุคคลจะประกอบไปด้วย กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษาของพนักงาน และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน

1.1 การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่ถูกรื้อแบบขึ้นมาเพื่อให้พนักงานที่ได้เรียนรู้มีความรู้ และทักษะตามความต้องการของงานปัจจุบัน (Mondy, 2008, น. 14) ซึ่งการฝึกอบรมเป็นการวางแผนเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงพฤติกรรม ผ่าน โปรแกรมการเรียนรู้ที่ถูกจัดวางไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคคลได้รับความรู้ ทักษะเพิ่มขึ้น เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน Armstrong (2006) and Dessler (2009, p. 4) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า เป็นวิธีการที่ถูกจัดขึ้นเพื่อให้ความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานกับพนักงานใหม่ หรือพนักงานปัจจุบัน Swanson and Holton (2001, p. 8) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการ พัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทำให้บุคคลมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง ของกระบวนการ และขององค์กรให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น และ Ivancevich (2007, p. 12) นิยามว่าการฝึกอบรม หมายถึง ความพยายามในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในปัจจุบัน Eggland and Maycunich (2002, p. 14)

สรุปว่า การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้เพื่อที่จะปรับปรุงผลงานในงานปัจจุบันของพนักงาน ดังนั้น ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน ทำให้มาตรฐานการปฏิบัติงานปัจจุบันอยู่ในระดับที่สูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน ทั้งนี้ Berman et al (2001, p. 6) ระบุไว้ว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นสิ่งที่ช่วย และสนับสนุนให้เกิดความรู้ ทักษะของพนักงานโดยผ่านการฝึกอบรมในแต่ละรูปแบบ เช่น การอบรมพร้อมฝึกปฏิบัติงาน พี่เลี้ยงสอนงาน หรือการสัมมนา การฝึกอบรมและการพัฒนาจะตั้งพื้นฐานที่สร้างองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) ในองค์กรเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

1.2 การศึกษา หมายถึง กิจกรรมพัฒนาความรู้ ค่านิยม และความเข้าใจตามทิศทางความต้องการของชีวิตพนักงาน (Armstrong, 2006) กิจกรรมที่อาจจะเป็นการศึกษาในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น กิจกรรมการศึกษานอกสถานที่และในสถานที่ที่ถูกรื้อแบบไว้เฉพาะสำหรับพนักงานขององค์กร การศึกษาเรียนต่อระดับปริญญาโท โครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย หรือการศึกษาในระยะสั้นจากที่ปรึกษาขององค์กร ซึ่งโปรแกรมการศึกษาอาจจะถูกรื้อแบบให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับงานในอนาคตอันใกล้ที่แตกต่างจากงานปัจจุบัน เป้าหมายกิจกรรมการศึกษาของพนักงานที่องค์กรต้องการก็เพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานใน

การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่ เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรว่ามีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของงานในอนาคต (Noe, 2008, p. 7)

1.3 การพัฒนาของพนักงาน หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาให้พนักงานมีทักษะ และความสามารถ เตรียมความพร้อมสำหรับงานในอนาคต เป็นการพัฒนาโดยมองข้ามงานในปัจจุบัน Mondy (2008, p. 47) and Miller (1994, p. 16) สรุปว่าการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ถูกจัดขึ้นสำหรับเพื่อรองรับการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต Mondy and Noe (2005, p. 6) กล่าวว่า การพัฒนาคือการเรียนรู้นอกเหนืองานในปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นการเตรียมตัวให้พนักงานพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตในระยะยาว และ Swanson and Holton. (2001, p. 32) ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นวางแผนเพื่อการเจริญเติบโต และขยายขอบเขตของความรู้ ความเชี่ยวชาญของพนักงานให้ยกระดับสูงขึ้นจากงานปัจจุบัน โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมที่ทำอย่างเป็นระบบ ประสบการณ์เรียนรู้ การกำหนดให้เรียนรู้จากการทำงาน

1.4 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาจะเป็นการเตรียมพนักงานสำหรับตำแหน่งอื่น เป็นการเพิ่มพูนทักษะความสามารถปรับปรุงพฤติกรรมให้แก่พนักงาน อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานโดยมุ่งเน้นที่งานในอนาคต กิจกรรมการพัฒนาเป็นการมุ่งเน้นในระยะยาวเพื่อเตรียมสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในอนาคต โดยเป็นการเพิ่มพูนทักษะความสามารถในการทำงานปัจจุบันของพนักงาน Werner and Demimonde. (2006, p. 47) ซึ่งการพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการทำงาน การประเมินทักษะความสามารถ ที่จะช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานปัจจุบันและในอนาคตของพนักงาน และองค์กร Noe. (2008, p. 12) ส่วนการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้สามารถทัศนคติของพนักงาน ตามความต้องการของพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันดีขึ้น (Werner and Demimonde, 2006, p. 7) ทั้งนี้วิธีการของกิจกรรมการพัฒนาจะเป็นกิจกรรมในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคนทำงานด้วยกัน การสอนงานมีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา แนะนำ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง แต่วิธีการของกิจกรรมการฝึกอบรมจะเป็นการเรียนรู้ผ่านการสาธิต และกิจกรรมการพัฒนาจะเป็นการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการของบุคคล และตรงกับวิสัยทัศน์ความต้องการขององค์กร แต่กิจกรรมการฝึกอบรมจะจัดขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะให้ขึ้นไปตามความต้องการขององค์กร (Garavan, 1997, p. 4) โดยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา

ตารางที่ 2.2

เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา

รายละเอียด	การฝึกอบรม	การพัฒนา
จุดเน้น	ปัจจุบัน	อนาคต
ประสบการณ์ทำงาน	น้อย	มาก
เป้าหมาย	เตรียมพร้อมสำหรับงานปัจจุบัน	เตรียมพร้อมสำหรับงานในอนาคต
ผู้เข้าร่วม	ตามกำหนด	ตามความสมัครใจ,อาสาสมัคร

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *Human Resource Management*. Form Mondy, W.R. and Noe, R.M. (1996). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.

ทั้งนี้กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของการพัฒนาปัจเจกบุคคลทั้ง 3 กิจกรรมคือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนา สามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมที่แตกต่างกันได้ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3

สรุปกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล (*Individual Development*)

รายละเอียด	กิจกรรม		
	การพัฒนา	การศึกษา	การฝึกอบรม
คำนิยาม	กระบวนการเพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรในลักษณะของการขยายความทันสมัยของกิจกรรม	กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ๆ	กระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและทักษะในการทำงาน
วัตถุประสงค์	สร้างความมั่นใจให้กับองค์กรในเรื่องของการเตรียมกำลังคน เทคโนโลยีที่มีต่อการบรรลุเป้าหมาย	เพื่อให้ได้ความรู้ ทักษะ ค่านิยม และข้อมูลใหม่ที่สร้างความเปลี่ยนแปลง	เพื่อให้ได้ทักษะที่เฉพาะความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

(ต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

รายละเอียด	กิจกรรม		
	การพัฒนา	การศึกษา	การฝึกอบรม
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	องค์การต้องการความมั่นใจเพื่อที่จะได้กระบวนกรใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่	บุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	บุคคล หรือกลุ่มบุคคลสามารถปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ได้ตรงตามมาตรฐานและเป้าหมาย
ขอบเขตของกิจกรรม	ชุดของกิจกรรมที่ซับซ้อนตามความต้องการของเศรษฐกิจองค์กร	กิจกรรมเพื่อให้ได้ทัศนคติ ทักษะ และค่านิยม	กิจกรรมเพื่อให้ได้ทักษะที่เฉพาะสำหรับการทำงาน
ระยะเวลา	ใช้เวลาระยะสั้น และระยะยาวขึ้นอยู่กับความต้องการของโครงการ	ใช้เวลาระยะยาวเพื่อประยุกต์ใช้งานในอนาคต	เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อปฏิบัติงานทันที โดยใช้ระยะเวลาอบรมสั้น ๆ

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *Living in the Environment : Principles, Connections, and Solutions*. Miller, G. Tyler. 1994. Belmont : Wadsworth Publishing Company.

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ ชุดของกิจกรรมที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคลไปพร้อม ๆ กับการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร (Randma, 2001, p. 56) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน โดยผ่านชุดขั้นตอนที่มีลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งกิจกรรมการพัฒนาแต่ละขั้นตอนจะมีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ อายุของการทำงาน (Noe, 2008, p. 5) การพัฒนาอาชีพจะช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จในอาชีพ โดยผ่านกิจกรรมการวางแผนเส้นทางอาชีพ และจากกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น ซึ่งแผนกิจกรรมนั้นประกอบไปด้วยการฝึกทักษะการหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Cummings and Worley, 2005, p. 41) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีระบบเพื่อให้้องค์การเกิดความมั่นใจว่ามีพนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติ และประสบการณ์ที่มากพอต่อการเลือกใช้หรือตอบสนองความต้องการได้อย่างทันทั่วที่ตามที่ต้องการ และมีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรตำแหน่งงานในอนาคต และเป็นกิจกรรมเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนารายบุคคลร่วมกับเป้าหมายของหน่วยงาน โดยที่องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมสร้างเสริมสมรรถนะเพื่อพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรที่จะเข้าใจเป้าหมายของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ เพื่อที่จะได้ช่วยในการวิเคราะห์ความสนใจ คุณค่า และสมรรถนะของพนักงาน เพื่อที่จะกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานแต่ละคนให้เหมาะสมกับงานในอนาคต (Eggland and Maycunich, 2003, p. 7) หากมีการวางแผนอาชีพซึ่งเป็นกระบวนการของแต่ละบุคคลที่ต้องการวางแผนเป้าหมายในอาชีพ และวิธีการเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในอาชีพ ซึ่งการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นกระบวนการที่ยากเนื่องจากบุคคลที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ทำงานไประยะหนึ่งก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงอาชีพ และการพัฒนาอาชีพเป็นกิจกรรมเป็นทางการที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าพนักงานที่มีคุณสมบัติ และประสบการณ์ตามที่องค์กรต้องการจะมีความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้การวางแผนอาชีพของพนักงานแต่ละคนจะต้องสอดคล้องไปกับการต้องการขององค์กร (Mondy, 2008, p. 3)

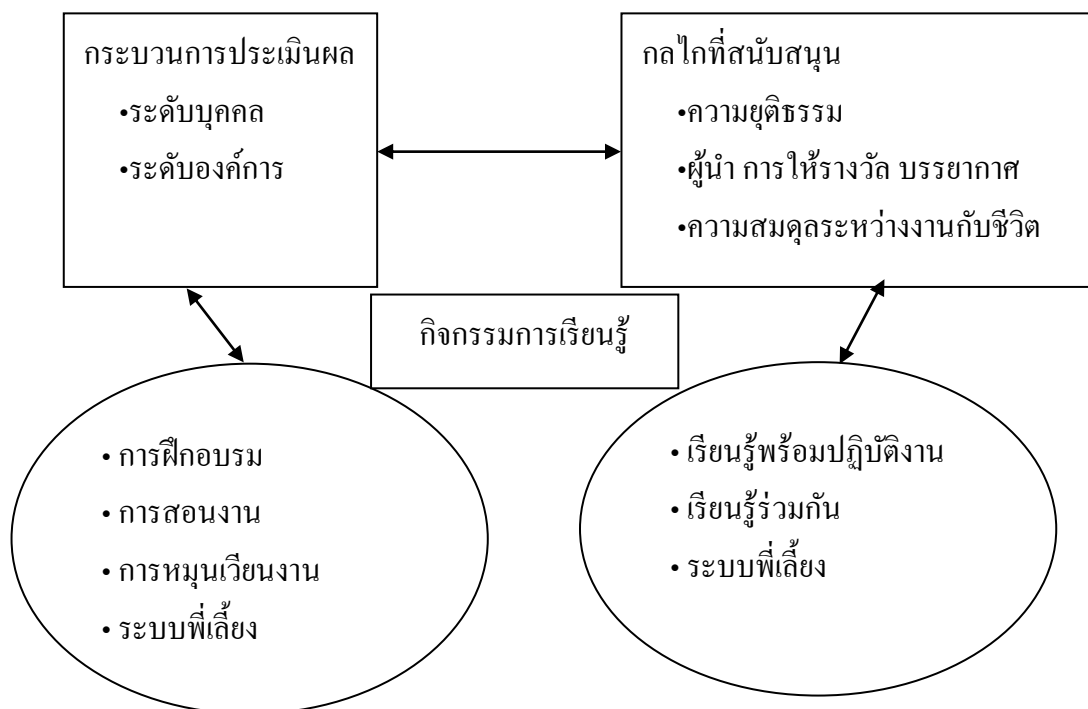
กิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะเป็นกระบวนการของการวางแผน และการกำหนดทิศทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคล ซึ่งการพัฒนานั้นหมายถึงการเติบโตอย่างต่อเนื่องจนได้รับทักษะ การได้รับโอกาสจากการจัดสรรตำแหน่งขององค์กร (Simonsen, 1997, p. 7) กระบวนการโดยรวมของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพนั้นเป็นกระบวนการที่ถูกจัดขึ้นเพื่อความก้าวหน้าของพนักงานโดยผ่านชุดของกิจกรรมที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงาน ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะประกอบไปด้วย 2 ชุดกิจกรรมใหญ่ ๆ คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการบริหารอาชีพ (Career Management) โดยที่การวางแผนอาชีพ คือ กิจกรรมที่พนักงานปฏิบัติเพื่อช่วยในการประเมิน และพัฒนาทักษะ ความสามารถ ซึ่งการวางแผนอาชีพจะถูกนำไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมฝึกอบรม เพื่อนำไปสู่การวางแผนอาชีพ และการบริหารอาชีพ คือ กิจกรรมที่ดำเนินเพื่อเตรียมความพร้อม การปฏิบัติ และตรวจสอบแผนอาชีพของพนักงาน เป็นกิจกรรมที่เป็นขั้นตอนเพื่อช่วยให้พนักงานพัฒนาและยกระดับแผนอาชีพ ให้ไปตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Werner and DeSimone, 2006, p. 31) แสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่



ภาพที่ 2.9 การพัฒนาอาชีพ. ปรับปรุงจาก *Human resource Development. (4th ed.)*. form Werner, J.M., and DeSimone, R. L. (2006). Mason, Ohio : Thomson South-Western.

การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการที่ถูกรออกแบบเพื่อพัฒนาทัศนคติ ทักษะ ความรู้และสมรรถนะพื้นฐานของพนักงานให้สามารถทำงานในปัจจุบันได้ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรจะจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับตามความต้องการของพนักงานและความต้องการขององค์กร โดยจะมีการตรวจสอบความต้องการ เป้าหมายของพนักงานและความต้องการขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร และไม่ให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาเกิดความสับสนไม่ตรงตามเป้าหมาย (Gilley and Maycunich, 2000) ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาอาชีพประกอบไปด้วย 1) การพัฒนาความเข้าใจกรอบความคิดของตนเอง 2) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลอาชีพและข้อมูลของตนเอง 3) การสอนเกี่ยวกับทักษะของวิธีกคิด การตัดสินใจ 4) การทดสอบความเหมาะสม ความพร้อมของการประกอบอาชีพแต่ละสาขา และ 5) การให้การสนับสนุนด้านการศึกษาและการดำรงตำแหน่ง (Drier, 1977) ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาอาชีพมีเครื่องมือและกิจกรรมอยู่มากมาย องค์กรจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับการวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพของพนักงาน ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาอาชีพสามารถจัดกลุ่มของกิจกรรมได้ 6 กิจกรรม คือ 1) เครื่องมือการประเมินผลพนักงาน เช่นการประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่องการวางแผนอาชีพ การวางแผนหลังงานก่อนเกษียณ และมีคอมพิวเตอร์ช่วยในการประเมิน 2) การให้คำปรึกษากับพนักงานจากหัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาจากภายนอก 3)การแลกเปลี่ยนให้ข้อมูลตลาดแรงงาน เช่นมีศูนย์ข้อมูลหนังสือเกี่ยวกับข้อมูลความก้าวหน้าในอาชีพ 4) การเชื่อมโยงทักษะความสามารถกับตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้สำหรับการทดแทนตำแหน่งงาน 5) กระบวนการประเมินศักยภาพ เช่น การประเมินจากการสัมภาษณ์ การทดสอบทางจิตวิทยา การประเมินผลปฏิบัติงาน 6) แผนการพัฒนา เช่น การให้ทุนเพื่อการพัฒนา แผนการพัฒนาและฝึกอบรม การหมุนเวียนทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การออกแบบงาน เป็นต้น (Werner and

DeSimone, 2006, p. 4) การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพนั้นข้อมูลที่ใช้ในการประเมินจะมีความสัมพันธ์กับการรับสมัคร การวางแผนกำลังคน การประเมินศักยภาพ การให้ผลตอบแทน และการวางแผนอาชีพ (Rao, 2000, p. 12) ทั้งนี้ การพัฒนาอาชีพจะสนใจประเด็นการบูรณาการระหว่างความต้องการด้านการวางแผนอาชีพ ความสนใจของบุคคล กับความต้องการการบริหารอาชีพขององค์กรให้มีความสอดคล้องกันมากที่สุด (McLagan, 1989, Swanson and Holton, 2001, p. 47) และกิจกรรมการพัฒนาอาชีพเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างทิศทาง การประกอบอาชีพของพนักงาน และกิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะเป็นสิ่งช่วยยืนยัน และช่วยให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กร เกิดความรู้สึกถึงคุณค่าศักยภาพของตนเอง มีแรงจูงใจ และสร้างผลการปฏิบัติงาน (Herr, 2005, p. 78) กิจกรรมการพัฒนาอาชีพเป็นกิจกรรมที่ช่วยแนะนำแนวทางการก้าวหน้าในอาชีพ เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งเรียนรู้จากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งประสิทธิผลของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพเกิดจากประสบการณ์ที่หลากหลายทั้งที่มาจากกรณีศึกษาในห้องเรียนการเรียนรู้ด้วยตัวเอง และการร่วมมือทำงานกับสมาชิกในองค์กร (McDonald and Hite, 2005, p. 4) ทั้งนี้ กรอบแนวคิดของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 กรอบแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ. ปรับปรุงจาก *Marketing in a Nutshell*. Meldrum, M. and McDonald, M. 2007. Massachusetts : Butterworth Heinmann.

กลไกขององค์กรที่มีผลต่อการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ความยุติธรรม สิ่งแวดล้อมการทำงาน และการสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ซึ่งความยุติธรรมคือการได้รับการสนับสนุน โอกาสความก้าวหน้าของพนักงานทุกระดับในองค์กร ส่วนสิ่งแวดล้อมการทำงาน ประกอบไปด้วย เงื่อนไขหรือสถานการณ์ที่เป็นสิ่งสร้างแรงจูงใจ เช่น โครงสร้างของระบบรางวัล บรรยากาศการทำงาน การออกแบบงาน พฤติกรรมผู้นำ และความสมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิต เนื่องจากความสำเร็จในชีวิตครอบครัวนั้นมีผลต่อความพึงพอใจในงาน และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยที่กิจกรรมการพัฒนาอาชีพนั้นมีส่วนช่วยสนับสนุนตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เช่น ผู้ที่มีครอบครัวต้องการผลประโยชน์ที่มีต่อครอบครัวมากกว่าผู้ที่ไม่มีครอบครัว ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะเกิดประโยชน์ได้โดยผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม พี่เลี้ยงสอนงาน การหมุนเวียนงาน และการวางแผนเส้นทางอาชีพ เนื่องจากองค์กรไม่มีทรัพยากรและเวลาที่มากพอที่จะดำเนินทุกกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องประเมินสถานการณ์ ความสามารถขององค์กร และเลือกใช้กิจกรรมการเรียนรู้พัฒนาให้เหมาะสม เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน การเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน การสร้างสังคมเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ ทั้งนี้กระบวนการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ

ประเมินได้ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยระดับบุคคลประเมินได้จาก 4 ส่วนหลัก 1) เป็นการประเมินจากสิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จ เช่นรางวัล เงินเดือน 2) ทักษะคิ่ต้องงาน 3) ความสามารถ 4) ความลงตัวในชีวิตครอบครัว และการประเมินในระดับองค์กรจะเป็นการประเมินได้จากอัตราเข้าออกของพนักงาน ผลตอบแทนที่ได้ลงทุนกับประสิทธิผลองค์กรตามเป้าหมาย (McDonald and Hite, 2005, น. 47) ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาอาชีพสามารถแจกแจงได้ ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4

ผลลัพธ์การพัฒนาอาชีพ

ผลลัพธ์ระดับบุคคล	ผลลัพธ์ระดับองค์กร และสังคม
<ul style="list-style-type: none"> • ความพึงพอใจในตนเอง • ประสบความสำเร็จในอาชีพ • มีข้อมูลสำหรับใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับอาชีพ • ความต้องการของตนเองสอดคล้องกับความ ต้องการขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • การรักษา และดึงดูดพนักงาน • เพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงาน • เพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร • ความต้องการขององค์กรสอดคล้องกับ ความต้องการของพนักงาน

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *Global sectoral industry approaches to climate change: The way forward.* Form Egenhofer, C. and N. Fujiwara (2008) Report of a CEPS Task Force, Centre for European Policy Studies, Brussels.

3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาองค์กรมีพื้นฐานมาจากสมมติฐาน และค่านิยมที่ว่า ทุกคนนั้นถูกขับเคลื่อนจากความต้องการที่อยากจะให้ตนเองเจริญเติบโต และจากความต้องการขององค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ทำนายและสนับสนุน และการทำงานเป็นทีมแบบไม่เป็นทางการนั้นมีความสำคัญที่มีนัยต่อความรู้สึกพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยที่แผนงานการพัฒนาองค์กรมีเป้าหมายที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานทุกคนในองค์กร องค์กรสามารถปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรได้ ถ้าหากองค์กรมีการเรียนรู้ ตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเอง (Armstrong, 2006) การพัฒนาองค์กรนั้นเป็นเป้าหมายของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีประสิทธิผล เป็นกระบวนการพัฒนาที่ต้องวัดผลในระยะยาว ซึ่งการพัฒนาองค์กรจะมุ่งสนใจในเรื่องของการปฏิบัติอย่างไรให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในวงกว้างทั้งระบบ โดยองค์กรจะพิจารณาทั้งระบบไม่ว่าจะเป็นเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม ทั้งนี้ต้องอาศัยการพึ่งพากันและกัน

การทำงาน ความร่วมมือของพนักงานทุกระดับในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบ มีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ ออกแบบแผนการปฏิบัติให้สอดคล้องกับการพัฒนาอาชีพของพนักงาน (French and Bell, 1990, p. 4) กิจกรรมการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบที่ประยุกต์มาจาก ทฤษฎีและวิธีการปฏิบัติด้านพฤติกรรมศาสตร์ โดยมีเป้าหมายในการปรับปรุงองค์กร เพิ่ม สมรรถนะองค์กร เพิ่มประสิทธิผลองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นปรับปรุงให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เช่น มีการมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงองค์กร การสร้างทีมงาน การ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งทั้งหมดนี้ เป็นการอธิบายถึงกระบวนการเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร และ Werner and DeSimone (2006, p. 91) สรุปว่า กิจกรรมการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่นำมาใช้เพื่อยกระดับทั้ง ประสิทธิภาพขององค์กร และสมาชิกในองค์กร โดยผ่านแผนงานที่ได้จัดเตรียมไว้ ซึ่งกิจกรรมการ พัฒนาองค์กรมี 3 ประเด็นหลัก ที่พิจารณา คือ 1) กิจกรรมการพัฒนาองค์กรเป็นการยกระดับ ประสิทธิภาพองค์กรให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร 2) กิจกรรมการพัฒนา องค์กรเป็นเรื่องที่องค์กรจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกมีความรู้สึกพึงพอใจในการ ทำงาน และ3) เป็นชุดของกิจกรรมที่จัดขึ้นสำหรับแต่ละกลุ่มเป้าหมายทั้งเป้าหมายระดับกลุ่ม ระดับ บุคคล

กิจกรรมการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพโดย ทัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการแนวทางขององค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวทาง หนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยตระหนักอยู่บนการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กร (Werner and DeSimone. 2006, p. 91) ในปัจจุบันกิจกรรมการพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์กร เนื่องจากการแข่งขันอย่าง สูง องค์กรต้องพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น องค์กรจึงต้องเรียนรู้ที่จะบริหารการ เปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาองค์กรของตนเองให้ก้าวทันโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาด้วย การใช้กลยุทธ์หรือเครื่องมือที่ในปัจจุบัน ซึ่งเครื่องมือที่เป็นที่นิยมในปัจจุบันได้แก่ องค์กรการ เรียนรู้ วิธีขององค์กรยุคใหม่จึงควรปรับไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งองค์กรของทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนของประเทศไทยต่างก็มีที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรการเรียนรู้ โดยมีการกำหนดพระ ราชกฤษฎีการะบุในมาตราที่ 11 ระบุไว้ตอนหนึ่งว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาให้มีลักษณะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้เสมอ...” และแนวคิดขององค์กรการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานแนวคิด ทฤษฎี และปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Watkins and Marsick, 1993, p. 71) ซึ่งกิจกรรมการ พัฒนาองค์กรจะเชื่อมโยงกับการพัฒนาของพนักงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ

พนักงานและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยผ่านการสนับสนุนขององค์กรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามแนวคิดองค์การการเรียนรู้ของ Senge, (1990, p. 34) Tyson, (2004, p. 16) โดยที่การพัฒนาองค์การเป็นการเน้นที่ภาพใหญ่ และต้องสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้าง กระบวนการ คน และวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนระยะยาวไว้อย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงาน โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงในระยะยาว โดยใช้การเรียนรู้ขององค์กรเป็นหนทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นพนักงานทั้งหมดในองค์กรมากกว่าปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์การว่าควรใช้เครื่องมือ แนวคิดใด รวมทั้งขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำองค์การว่าจะนำแนวคิดนั้น มาบริหารเพื่อนำพาองค์การให้มีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น และมีประสิทธิผล ในงานวิจัยนี้ให้ความหมาย

กิจกรรมการพัฒนาองค์การ หมายถึง กิจกรรมที่องค์การมุ่งให้เกิดเปลี่ยนแปลง ในระยะยาว โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงาน โดยกิจกรรมการพัฒนาองค์การที่องค์การนิยมนำมาใช้ คือ กิจกรรมบนแนวคิดขององค์การการเรียนรู้ โดยใช้การเรียนรู้เป็นหนทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยเปิดโอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดในการทำงาน มีเทคโนโลยีสารสนเทศระบบฐานข้อมูล มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ และมีบรรยากาศที่เหมาะสมกับการทำงานพร้อม ๆ กับการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาองค์การในแนวทางที่จะสร้างความมั่นคงอย่างต่อเนื่องได้นั้น ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญที่อยู่ในทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรสินทางปัญญา มาสร้างสรรคกิจกรรมให้เกิดการเรียนรู้ และความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ จึงจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนให้องค์การ

องค์การการเรียนรู้เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทั้งการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์การ ที่กิจกรรมการเรียนรู้จะดำเนินเกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กันเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ (Redding, 1997, p. 34 , อ้างถึงใน Jamali, 2009, p. 111) องค์การการเรียนรู้นั้นเป็นองค์การที่จะสามารถขยายขีดความสามารถของผู้คนทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง และความมั่นคงในระยะยาว โดยให้หลักสำคัญของการนำไปสู่องค์การการเรียนรู้ว่าจะต้องประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความใฝ่รู้พัฒนาแห่งตน รูปแบบทางความคิด สร้างวิสัยทัศน์ร่วม เรียนเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ (Senge, 1990, p. 6) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายขององค์การการเรียนรู้ไว้มากมาย เช่น Marquardt (1996, p. 6) ได้ให้ความเห็นว่าเป็นองค์การที่มีผลวัดในการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์การ มีการแปลงสภาพนำมาความรู้มาใช้เพื่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีการให้อำนาจผู้คนทั้งในและนอกองค์การ เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาช่วยสร้างการเรียนรู้ และ Decosta (1993, p. 32) ให้ความหมายขององค์การการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ

ในขณะที่ยวก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน และใช้การกระจายอำนาจแก่คนในองค์การเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้กันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ และชุมชนที่องค์การตั้งอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับ Garvin (1993, p. 2) นิยามว่า องค์การการเรียนรู้ คือ ทักษะความสามารถขององค์การในการสร้าง แสวงหาความรู้ และถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆอย่างถ่องแท้ ส่วนทางด้าน Burgoyne and Boydell, (1991, p. 47) กล่าวว่า องค์การการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน องค์การต้องมีการปฏิรูปปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ ใฝ่ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง กล่าวโดยสรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิตเป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้ใหม่ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง โดยที่ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการค้นหาความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2550, น. 5)

หากองค์การจะก้าวสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้ องค์การจำเป็นจะต้องมีวิธีการจัดการความรู้ภายในองค์การให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้มีการเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง การจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมในห้องเรียน เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง องค์การจะอย่างไรให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนพนักงาน และองค์การจะจัดเก็บความรู้เหล่านั้นไว้กับองค์การได้อย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารขององค์การจะมีวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมอย่างไร เพื่อให้้องค์การเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริง ซึ่งการที่้องค์การมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีจะเป็นเครื่องมือและแรงขับเคลื่อนในการผลักดันให้้องค์การเป็น้องค์การการเรียนรู้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ เช่น Wiig, (1993, p. 4) นิยามว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การสร้าง การประเมินค่าของความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้้องค์การได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากสินทรัพย์ ความรู้ของ้องค์การ และ Choo, (1998, p. 32) สรุปว่า การจัดการความรู้ คือ การทำความเข้าใจกับความรู้ (Sense Making) การสร้างความรู้ และการตัดสินใจ โดยเน้นว่า้องค์ประกอบของข่าวสารจะถูกเลือกและนำเข้าสู่้องค์การ สอดคล้องกับ O'Dell and Grayson (1998, p. 7) ให้นิยามว่า การจัดการความรู้เป็นวิธีการได้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อบุคคลที่เหมาะสม ในเวลาที่ถูกต้อง และช่วยให้บุคคล

ได้แลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งมั่นที่ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2548, น. 3) ได้สรุปกิจกรรมการจัดการความรู้ว่า เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องานหรือองค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุงหรือการสร้างความรู้บางส่วน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในงาน 5) การนำประสบการณ์มาประยุกต์และสกัดขุมความรู้ และ 6) การจดบันทึกความรู้ ทั้งนี้การให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้นั้นมีมุมมองได้หลายมุมมองขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความชำนาญ ภูมิหลังและความสนใจ เช่น นักสารสนเทศอาจจะมีมุมมองของการจัดการความรู้ในเรื่องของการเข้ารหัส ถอดรหัสความรู้ เพื่อให้ง่ายในการวิเคราะห์ จัดเก็บ และสะดวกในการเข้าถึงเพื่อนำมาใช้ นักทรัพยากรมนุษย์อาจมีมุมมองการจัดการความรู้ในเรื่องของการสร้างปฏิสัมพันธ์เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างความรู้ ในที่นี้ให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่องที่บุคคลร่วมกันดำเนินการ เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดคุณค่ามากขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ เผยแพร่ความรู้ เพื่อสามารถนำความรู้ที่ได้ไป รวมกับความรู้เดิมที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดการความรู้ควรเกิดขึ้นอยู่ในลักษณะที่อยู่เป็นคู่ขนานกับงานปกติหรือโครงสร้างหลักขององค์กร (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2550, น. 6) ทั้งนี้องค์กรจะเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริงจะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการที่จะเรียนรู้ของคนเป็นสำคัญอันดับแรก ซึ่งการที่จะพัฒนากระบวนการเรียนรู้จำเป็นที่นักวิชาการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ และมีความเข้าใจว่าการเรียนรู้นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร เข้าใจหลักปฏิบัติ และสามารถตัดสินใจเลือกกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติ และที่สำคัญทฤษฎีการเรียนรู้จะช่วยให้สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ ควรจะใช้วิธีการเรียนรู้อย่างไรจึงจะได้ผลที่ดีที่สุดหรือเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด และเนื่องจากพนักงานในองค์กรมีความสามารถ มีประสบการณ์ และมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แนวทางการเรียนรู้สำหรับพนักงานจะต้องเป็นเรื่องของสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ใช่เนื้อหาวิชา หัวข้อการเรียนรู้ที่จะจัดขึ้นสำหรับพนักงานจะต้องจัดขึ้นตามความสนใจและความต้องการของผู้เรียนรู้ ดังนั้น กิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีการจัดขึ้นอย่างตั้งใจที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองวัตถุประสงค์ของผู้เรียน ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Knowles et al, 1998, p. 45 ; Quoted in Swanson and Holton, 2001, p. 9) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ เช่น

Senge, (1990, p. 4) ได้นำเสนอความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การการเรียนรู้ว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ เพื่อนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้

1. ความใฝ่รู้พัฒนาแห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับองค์การการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลในองค์การจะต้องบังคับหรือฝึกตัวเอง ให้เป็นคนที่เรียนรู้ตลอดเวลา ใฝ่ใจพัฒนาตัวเอง ทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย สร้างหรือปรับมุมมองของตัวเองอย่างต่อเนื่อง บนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน การที่บุคคลในองค์การพยายามสร้างพลังปัญญาและทักษะในการทำงาน ทำให้สามารถประสบความสำเร็จในภารกิจที่ยากได้ ซึ่งจะเป็ตัวก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์การ

2. รูปแบบทางความคิด (Mental Model) รูปแบบทางความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดในการรับรู้ วิธีการคิด รูปแบบทางความคิดของแต่ละคนจะแตกต่างกันทำให้แต่ละคนจึงมีมุมมอง มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกัน รูปแบบทางความคิดทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิด เนื่องจากรูปแบบทางความคิดเป็นสิ่งที่เข้าไปฝังอยู่ในจิตใต้สำนึกของแต่ละบุคคล ซึ่งบุคคลจะต้องรู้จักวิธีคิด มีวิธีคิดที่ถูกต้องสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ทั้งนี้้องค์การไม่ควรไปกำหนดการพัฒนาในรูปแบบทางความคิดของบุคคลในองค์การ ควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบเองโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพราะองค์การไม่ต้องการให้ทุกคนมีความคิดเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้ง้องค์การ แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดที่หลากหลายของแต่ละบุคคล

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) เป็นการที่บุคคลในองค์การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกัน ทำให้เกิดการรวมใจเป็นหนึ่งเดียว ที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานในลักษณะที่ทุ่มเทใจให้กับ้องค์การ เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมนั้นเป็นข้อตกลงร่วมกัน เป็นที่ยอมรับร่วมกันของสมาชิกใน้องค์การ ไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ เป็นข้อตกลงร่วมกันที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนใน้องค์การเห็นพ้องต้องกัน วิสัยทัศน์ร่วมที่สร้างขึ้นโดยผ่านกระบวนการระดมความคิดเห็น ระดมวิสัยทัศน์ส่วนตนจะทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดความผูกพันต่อ้องค์การ การที่สมาชิกทุกคนใน้องค์การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้ทุกคนสร้างภาพอนาคตร่วมกัน มองเห็น และเข้าใจเป้าหมายอันเดียวกันในการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

4. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการเรียนรู้ในลักษณะ ที่ใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลใน้องค์การ เป็นการสร้างบทเรียนร่วมกันของสมาชิกในทีม/กลุ่ม ผ่านกิจกรรมการอภิปรายสนทนา การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียนรู้จาก

สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง โดยอาศัยความรู้ความคิด ประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่ม มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อสรุปของความคิดเห็น ความรู้ต่อเรื่องหนึ่ง ๆ ร่วมกัน เพื่อพัฒนาความรู้ใหม่ของตนเองและกลุ่มงานให้เกิดขึ้น

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการคิดที่มีลักษณะเข้าใจเรื่องราวหรือสิ่งต่าง ๆ เป็นภาพรวม รับรู้ถึงความสัมพันธ์ เชื่อมโยงของสิ่งหนึ่งกับสิ่งหนึ่ง มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ เป็นลักษณะของการคิดเชิงสังเคราะห์ มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกในลักษณะความสัมพันธ์ ที่ซับซ้อนมากกว่าที่จะคิดความสัมพันธ์แยกออกเป็นเฉพาะเรื่องเป็นจุด การคิดที่เป็นระบบจะทำให้บุคคลสามารถเข้าใจความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของสิ่งที่ตนเองได้กระทำ เข้าใจปัญหา ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนเองได้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

Marquardt (1996, p. 6) ได้เสนอแนวคิดว่าองค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนั้น องค์กรจะต้องมีการพัฒนาไปสู่องค์การการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบคือ 1) การเรียนรู้ 2) องค์กร 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4) ความรู้ และ 5) เทคโนโลยี

1. การเรียนรู้ (Learning) องค์กรจะต้องส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (Learning Dynamics) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยพฤติกรรมการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ องค์ประกอบที่ 1 ระดับการเรียนรู้ (Level) ซึ่งแบ่งเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร องค์ประกอบที่ 2 รูปแบบการเรียนรู้ (Types) แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้คือ 1) การเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยนการประยุกต์ (Adaptive Learning) 2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) 3) การเรียนรู้จากสิ่งที่ผ่านมา (Dutero Learning) 4) การเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ (Action Learning) และองค์ประกอบที่ 3 ทักษะในการเรียนรู้ (Skills) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 1) ความใฝ่รู้แห่งตน 2) รูปแบบทางความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ 6) การสนทนาแบบมีแบบแผน

2. องค์กร (Organization) การปรับเปลี่ยนขององค์กรในทัศนะของ Marquardt นั้น การสร้างองค์การการเรียนรู้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องสั้นลงไม่ซับซ้อน เปิดโอกาสให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทำงานร่วมกันข้ามสายงานได้ โดยที่พนักงานมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมีกิจกรรมให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กรได้มาระดมวิสัยทัศน์ของตนเอง และหาจุดร่วมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้ทุกคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ

ของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดขึ้น โดยที่องค์กรต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางความคิด ทั้งนี้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และปรับค่านิยม ความเชื่อ แบบแผนที่ทำให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยอาจจะมีการปรับกลยุทธ์วิธีการออกแบบการทำงานกับการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายขององค์กร

3. สมาชิกองค์กร (People) องค์กรจะต้องการเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคล โดยที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับการปฏิบัติงานเป็นทีม องค์กรต้องเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีกิจกรรมการเรียนรู้และการแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ หุ้นส่วน / พันธมิตร ชุมชน และสร้างเป็นเครือข่ายเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กรทุกคนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

4. ความรู้ (Knowledge) ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรอื่น ๆ ที่จับต้องได้ เช่นการเงิน การตลาด เทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับความรู้ของพนักงานในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้นั้นประกอบไปด้วยการแสวงหาความรู้ (Acquired) การสร้างความรู้ (Created) การถ่ายโอนความรู้ และการใช้ความรู้ (Transferred and Utilization) และการจัดเก็บความรู้ (Storages)

5. เทคโนโลยี (Technology) องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร เช่นห้องประชุมฝึกรอบคอมพิวเตอร์สื่อ วิกิทัศน์อุปกรณ์เสริมการเรียนรู้และมีการจัดอบรมให้พนักงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์

ตารางที่ 2.5

สรุปแนวความคิดการพัฒนางค์กรในบริบทของแนวคดียุทธศาสตร์การเรียนรู้

นักวิชาการ	แนวคิด	คำจำกัดความ
Senge (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - ความใฝ่รู้พัฒนาแห่งตน - แบบจำลองความคิด - สร้างวิสัยทัศน์ร่วม - เรียนเป็นทีม - การคิดเชิงระบบ 	<p>องค์กรสามารถขยายขีดความสามารถขององค์กรเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืนผ่านการเรียนรู้ด้วยการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่</p>
Marquardt (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้ - องค์กร - สมาชิกองค์กร - ความรู้ - เทคโนโลยี 	<p>องค์กรที่มีการเรียนรู้ สะสมความรู้จัดการ และใช้ความรู้โดยมีเทคโนโลยีเป็นตัวช่วยให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จขององค์กรองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>
Watkin and Marsick (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง - สนับสนุนให้มีการสนทนา สอบถามข้อสงสัย - ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้เป็นทีม - สร้างระบบการค้นหาและ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ 	<p>สามารถตอบสนองความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยความร่วมมือของพนักงานทุกคนเพื่อให้องค์กรเกิดการปรับเปลี่ยน</p>
Watkin and Marsick (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - ให้อิสระแต่ละบุคคลในการ แสดงวิสัยทัศน์ - สร้างความเชื่อมโยง ระหว่าง องค์กร กับ สังคม และ สิ่งแวดล้อม - หาผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ สนับสนุนการเรียนรู้ 	

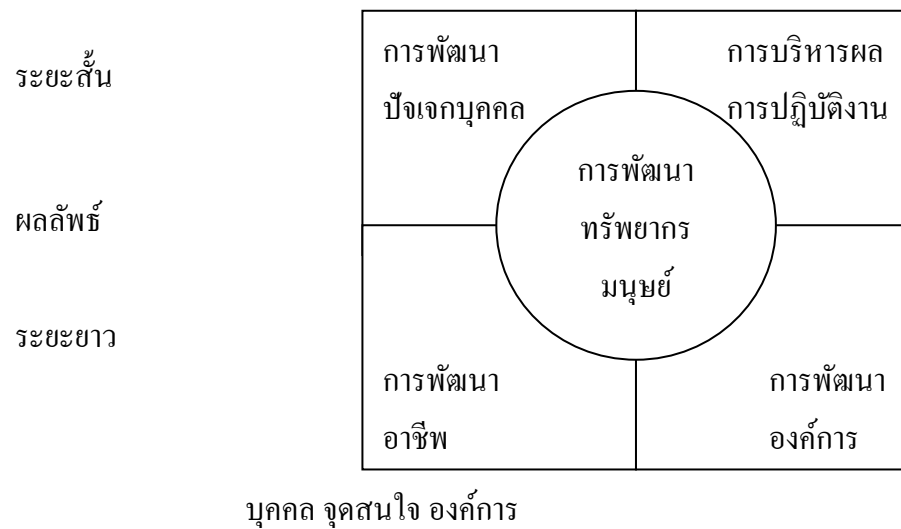
แนวทางที่จะนำพาองค์กรเป็นองค์กรการเรียนรู้ที่แท้จริงเมื่อพิจารณาความหมายองค์ประกอบขององค์กรการเรียนรู้ที่ระบุว่าองค์กรการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เป็นองค์กรที่มุ่งขยายขีดความสามารถของคนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิด

การเรียนรู้ ส่งเสริมความรู้ สร้างความรู้ใหม่ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงานนั้น และพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่อยู่ในวัยผู้ใหญ่และมีประสบการณ์ทำงาน ดังนั้นการที่องค์กรจะเป็นองค์กรการเรียนรู้ที่แท้จริงควรพิจารณาอยู่บนพื้นฐานทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ ซึ่งทั้งสองทฤษฎีนี้มีคุณลักษณะร่วมกัน คือ เน้นผู้เรียน และใช้ปัญหาจากสภาพแวดล้อมจริงที่เกิดขึ้นเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของการเรียนรู้จากเดิมที่เน้นการบรรยายตามหลักสูตร มาเป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัญหาตามสถานการณ์หรือตามความต้องการของผู้ที่จะเรียนรู้ ซึ่งตามทฤษฎีนั้นเชื่อว่าการเรียนรู้ที่ดี ผู้ที่จะเรียนรู้จะต้องมีส่วนร่วมในลักษณะที่ตื่นตัว นั่นคือ การเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้นั้นจะต้องจัดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม กระบวนการคิด วิเคราะห์และอภิปรายในเครือข่าย เปรียบเสมือนเป็นเชื้อเพลิงที่นำไปสู่กระบวนการเรียนรู้อย่างแท้จริง เพราะการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดความรู้มากที่สุดจะเกิดขึ้นเมื่อผู้เข้าเรียนรู้มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ที่ตนชอบและสนใจ และที่มีความหมายต่องานของตนเองในปัจจุบัน มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีเพื่อเป็นเครื่องมือให้สามารถเข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนพนักงาน และจัดเก็บความรู้เหล่านั้นไว้กับองค์กร ซึ่งจะเป็นการก้าวสู่องค์กรการเรียนรู้ที่แท้จริง (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2550, น. 5) การพัฒนาองค์กรเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งสมาชิกนั้นเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร โดยที่สมาชิกในองค์กรจะมีพฤติกรรมที่สามารถแก้ไขปัญหา สร้างนวัตกรรม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี (Gilley and Maycunich, 2000)

ทั้งนี้แนวคิดในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge, (1990, p. 4) นั้นจะให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรโดยเริ่มต้นที่ตัวของบุคคลมากกว่าที่มุ่งให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีหรือสิ่งแวดล้อม โดยการเริ่มต้นของการเรียนรู้จะต้องมาจากความต้องการ ความกระตือรือร้น ใฝ่รู้ของพนักงานเอง ฝึกฝนให้พนักงานได้มีวิสัยทัศน์ ก้าวแสดงออกทางความคิด และพร้อมเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม และในส่วนของ Marquardt, (1996, p. 6) ยังคงให้ความสำคัญอยู่ที่ตัวบุคคล และให้ความสำคัญกับบริบทต่างๆที่อยู่รอบตัวบุคคล เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กรโดยมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ จัดเก็บค้นคว้าหาความรู้เช่นเดียวกับแนวคิดของ Watkin and Marsick (1996, p. 12) ที่ให้ความสำคัญอิสระกับพนักงานในการเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม เชื่อมโยงความรู้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยมีผู้นำองค์กรเป็นผู้สนับสนุน

ในปี 2002 Eggland and Maycunich (2003, p. 34) ได้ปรับปรุงเพิ่มเติมกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จาก 3 กิจกรรมเป็นทั้งหมด 4 กิจกรรมโดยได้เพิ่มกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ดังภาพที่ 16 ซึ่งกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้น

เป็นภาพระบบใหญ่ของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจุดเน้นอยู่ที่องค์กร แต่มุ่งวัดผลในระยะสั้น ซึ่งจะแตกต่างกับการพัฒนาองค์กรตรงที่มุ่งวัดผลในระยะยาว วิธีที่ใช้ในการปรับปรุงผลปฏิบัติงานขององค์กร คือการฝึกอบรม พัฒนาให้พนักงานมีทักษะ ความสามารถเพื่อที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และอีกแนวทางหนึ่ง คือ การคิดหาวิธีการใหม่ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยผ่านทางการใช้ประโยชน์จากการทำงานที่ได้จากการแก้ปัญหาและทำงานเป็นทีม ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy, (2008, p. 3) ที่เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ไม่ใช่มีเฉพาะแค่การฝึกอบรมและการพัฒนาเท่านั้น แต่ประกอบไปด้วยการวางแผนและพัฒนาอาชีพ กิจกรรมการพัฒนา และกิจกรรมการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ปรับปรุงจาก *Principles of human resource development*. Form Gilley, J. W., & Eggland, S. A, 1989, Boston : Addison-Wesley.

บทบาทและกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Roles and Practice) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบไปด้วย 1) บทบาทของการสอน ออกแบบการสอน และการเป็นวิศวกรด้านผลการปฏิบัติงาน 2) บทบาทของที่ปรึกษาด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 3) บทบาทของผู้นำด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. บทบาทของการสอน ออกแบบการสอน และการเป็นวิศวกรด้านผลการปฏิบัติงาน
หน่วยงานจำนวนมากที่พัฒนาองค์กร ไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งงานของการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำในลักษณะที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก ออกแบบ พัฒนาวิธีการ พัฒนาการเรียนรู้ให้เหมาะสม วางแผนกำหนด สร้างมาตรฐานของการประเมินผลงาน และเลือก เทคนิควิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

2. บทบาทของที่ปรึกษาด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นบทบาทหนึ่งที่มีความซับซ้อนและเป็นบทบาทที่ยากที่สุด โดยจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการนำเสนอ หรือนำเอาเทคนิคที่จะอำนวยความสะดวกในการแก้ปัญหา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงาน งานของที่ปรึกษาด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจะมาจากภายใน หรือภายนอกองค์กรก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยในการกำหนดการเลือกที่ปรึกษาที่เหมาะสม

3. บทบาทของผู้นำด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่มีทักษะความสามารถ เข้าใจหน้าที่ของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีผลทำให้งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ ผู้นำจึงเป็นบุคคลหนึ่งที่มีบทบาทความสำคัญ และเป็นผู้ที่ผลักดัน สนับสนุนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่ง Kearns, (2003, p. 14) ได้กล่าวถึงทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญสำหรับการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจในธุรกิจ และเป็นบุคคลที่ได้รับความน่าเชื่อถือ มีความรู้อย่างลึกซึ้ง มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงาน มีความสามารถในการโน้มน้าว ทักษะในการชักจูง และมีความคิดที่ทันสมัยเกี่ยวกับสถานการณ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พร้อมทั้งมีความชำนาญในการออกแบบของค์การและมีชั้นเชิงทางการเมือง

การยกระดับและการสร้างความน่าเชื่อถือของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความสำคัญ สอดคล้องกับโครงสร้าง และกลยุทธ์ขององค์กรนั้นสามารถทำได้โดยพิจารณาจาก 2 วิธีการ ซึ่งวิธีการที่ 1 โดยการเป็นหุ้นส่วนกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ และวิธีการที่ 2 เป็นการกำหนดสถานภาพ หรือฐานะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งวิธีการที่ 1 การเป็นหุ้นส่วนกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจคือ กระบวนการที่จะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีวิธีการ 5 ขั้นตอนดังนี้ 1) การสร้างบริการให้ลูกค้าพึงพอใจ 2) การเข้าไปตรวจสอบการมีส่วนร่วมและบริการให้คำปรึกษา 3) พัฒนาและสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือ 4) การให้ความช่วยเหลือพัฒนาการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจขององค์กร และ 5) ระบุภาวะความต้องการที่ต้องเผชิญกับลูกค้าแล้วก็ตอบสนองให้ได้ตามนั้น และในส่วนของวิธีการที่ 2 การกำหนดสถานภาพหรือฐานะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือการที่ต้องกำหนดพันธกิจ กลยุทธ์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้อง ส่งเสริมและสนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องสร้างภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์กร (Egglend and Maycunich, 2003, p. 14)

ตารางที่ 2.6

สรุปแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการ พัฒนา ทรัพยากร มนุษย์	Nadler (1984)	Gilley and Egglard (1989)	Pace Smith and Mills (1991)	Swanson And Holton (2001)	Egglard and Maycunich (2002)	Werner and DeSimone (2006)	Mondy (2008)	Noe (2008)
1. การฝึกอบรม (Training)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การศึกษา (Education)	✓	✓	✓	-	✓	-	-	-
3. การพัฒนา (Development)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การพัฒนาอาชีพ (Career Development)	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. การพัฒนา องค์กร (Organization Development)	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6 การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน (Performance Management)	-	-	-	-	✓	-	✓	-

จากตารางที่ 2.6 สรุปทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะพบว่ามีกิจกรรมหลัก ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการเห็นพ้องต้องกันประกอบไปด้วยกิจกรรม 5 กิจกรรมหลักคือกิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนา กิจกรรมพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์กร

4. ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับผลการปฏิบัติงาน

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทำให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นเพื่อส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงขึ้น (Arthur et al, 2003, p. 24) และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมียุทธศาสตร์ต่อองค์กร ทั้งในด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และทัศนคติของพนักงาน ผลประโยชน์ทางการเงินที่เพิ่มขึ้นทั้งขององค์กรและบุคคล (Jacobs, 1990, p. 7) ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นผ่านกระบวนการผลิตที่เพิ่มขึ้น กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน และกิจกรรมการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของ

พนักงานโดยผ่านกิจกรรมการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน (Person – Job fit) เพื่อให้พนักงานมีความตั้งใจ มีความพึงพอใจในงาน และเพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูด และเก็บรักษาพนักงานไว้กับองค์กรได้ ดังนั้น กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะทำให้พฤติกรรมของพนักงานที่มีอยู่หลากหลายในองค์กรกับโครงสร้างของงานในองค์กรเกิดความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกัน ทั้งนี้ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตต่างๆตามภารกิจขององค์กร และผลการปฏิบัติงานทั้งผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร ระดับกระบวนการทำงาน ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล (Swanson and Holton, 2001, p. 7) ซึ่ง สุจิตรา ธานานันท์ (2550, น. 4) ระบุว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีเป้าหมายทั้งเป้าหมายในระดับองค์กรและเป้าหมายระดับบุคคล อธิบายได้ดังนี้

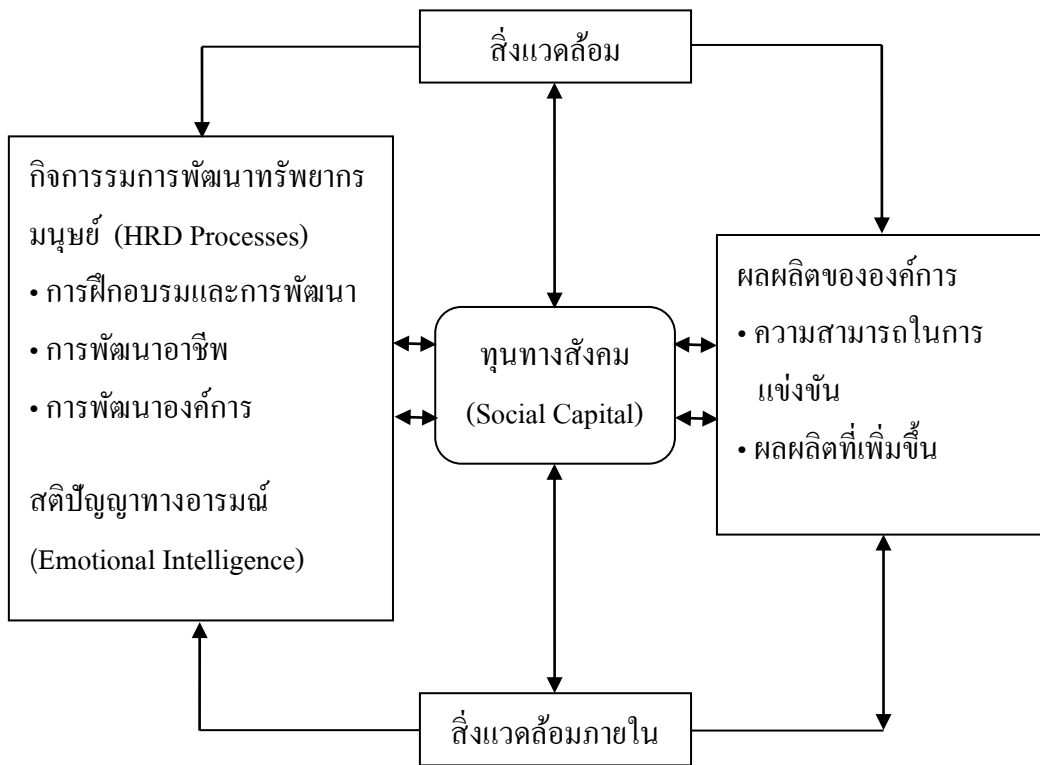
4.1 เป้าหมายขององค์กร

เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร มีจุด มุ่งหมายเพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานสูงสุด ลดความเสี่ยง รวมถึงการจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยในการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์กร

4.2 เป้าหมายของบุคคล

เป้าหมายของบุคคล ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเพื่อเรียนรู้งาน และลดความเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงานเพื่อเข้าใจในและความมุ่งหมายขององค์กรที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ผลการศึกษาของ Brooks and Nafukho (2006, p. 24) เรื่องอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุนทางสังคม (Social Capital) และสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ที่มีผลต่อผลผลิตขององค์กร (Organizational Productivity) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็นการศึกษาบนพื้นฐานของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีจิตวิทยา และแนวคิดการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking Models) ซึ่งผลผลิตขององค์กรพิจารณาจากมิติของความสามารถในแข่งขัน และการเพิ่มขึ้นของผลผลิต โดยวัดจากผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นต่อการทำงานต่อคนหนึ่งคน คือพิจารณาจากการจ้างงาน แรงงาน และทุน ผลการศึกษาที่ได้พบว่าการบูรณาการระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางสังคม และสติปัญญาทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์กับผลผลิตขององค์กรภายใต้สิ่งแวดล้อม ดังภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 การบูรณาการกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางสังคม สติปัญญาทางอารมณ์และผลผลิตขององค์กร. ปรับปรุงจาก *Assessing the progressive of mild cognitive impairment to Alzheimer's disease: current trends and future directions*. Form Brooks, G.L. and Loewenstein, A.D. (2010). *Alzheimer's Research & Therapy*. 2(28), 1 - 9.

ในการศึกษาของ Brooks and Nafukho (2006, p. 24) ได้นิยามกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรม หรือกระบวนการที่หลากหลาย เพื่อสร้างศักยภาพสำหรับบุคคลทีมงาน ให้เกิดการพัฒนาความรู้ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ เกิดความเชี่ยวชาญ ความพึงพอใจเพื่อที่สามารถสร้างผลิตผล ผลประโยชน์ให้กับองค์กร ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมพัฒนาองค์กร ในส่วนของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล จะมุ่งสนใจไปที่การฝึกอบรมและการพัฒนาตลอดชีวิต ซึ่งการให้นิยามกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีที่มาจาก การทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการต่าง ๆ

ทุนทางสังคม (Social Capital) เป็นทรัพย์สินขององค์กรที่จับต้องไม่ได้ มีคุณค่าในทางเศรษฐศาสตร์เช่นเดียวกับทรัพย์สินที่จับต้องได้ เช่น อาคาร ที่ดิน เครื่องจักร ซึ่งทุนทางสังคมนั้นจะสามารถก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร การเจริญเติบโตขององค์กรเช่นเดียวกับทรัพย์สินจับต้องได้

ทุนทางสังคมประกอบไปด้วย ทุนมนุษย์ ทุนทางความสัมพันธ์ กลุ่มลูกค้า ทุนทางปัญญา เป็นต้น (Brooks and Nafukho, 2006, p. 25) ซึ่งทุนมนุษย์ปรากฏครั้งแรกในบทความปี ค.ศ. 1971 ชื่อ บทความ Investment in Human Capital โดย Schultz ซึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลตีพิมพ์ ในวารสารวิชาการชื่อ American Economic Review ซึ่ง Schultz (1994, p. 14) ระบุว่าการลงทุนทางตรงของทุนมนุษย์นั้น คือ การศึกษา สุขภาพ และการย้ายถิ่นภายใน ซึ่งการพัฒนาทักษะและความรู้จะเป็นการเพิ่มคุณภาพของมนุษย์ ทั้งนี้ทฤษฎีทุนมนุษย์ในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์จะเป็นการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนกับมนุษย์ในเรื่องของการฝึกอบรมพัฒนา เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้พนักงานกับผลผลิต ผลที่ได้พบว่าระดับของการศึกษา และ ประสิทธิภาพทำงานของพนักงานมีผลทำให้ผลการผลิตและรายได้ขององค์กรเพิ่มขึ้น และ Pickett, (2005, p. 4) ได้อธิบายว่าผลประกอบการขององค์กรเกิดจากปัจจัยที่ประกอบไปด้วย 2 ส่วนด้วยกันคือส่วนที่เป็นการเงินการคลัง และส่วนที่ไม่ใช่การเงินการคลัง ซึ่งส่วนที่ไม่ใช่การเงินการคลังเรียกว่าทุนมนุษย์ ซึ่งวิธีการจัดการทุนมนุษย์จะต้องประกอบไปด้วย 1) การปฏิบัติอย่างมี ภาวะผู้นำ 2) สัญญาจ้างของพนักงาน 3) การใช้ความรู้ 4) กระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิผล และ 5) ความสามารถในการเรียนรู้

สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) คือ ความสามารถในการยอมรับ รับรู้ ความรู้สึกของตัวเองและสิ่งรอบข้าง สร้างแรงกระตุ้นจิตใจในการจัดการทางด้านอารมณ์ ซึ่งสติปัญญาทางอารมณ์ประกอบไปด้วย 1) การตระหนักรับรู้ด้วยตัวเอง (Self-awareness) คือ การรับรู้ถึงการตัดสินใจในช่วงขณะหนึ่งช่วงระยะเวลาหนึ่ง และนำไปสู่การตัดสินใจที่จะกระทำ ซึ่งเป็นเรื่องของความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งสมรรถนะด้านนี้สามารถวัดได้จากการรับรู้อารมณ์ของตัวเอง การประเมินความถูกต้องด้วยตัวเอง ความมั่นใจในตนเอง 2) การจัดการตนเอง (Self-management) คือ เป็นเรื่องของความมั่นคงทางอารมณ์ ความสามารถในการปกปิดอารมณ์ความทุกข์ ซึ่งก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม บากบั่นอดสาหัส ความมีสำนึกสติ ซึ่งสมรรถนะด้านนี้วัดได้จากการควบคุมตัวเอง ความมีสำนึกมีสติ การปรับตัวเข้าสภาพแวดล้อม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การสำนึกถึงสังคม (Social - awareness) คือเปรียบเสมือนว่าเป็นเครื่องวัดการรับรู้ทางสังคม เป็นความรู้สึกที่ต้องการมองไปข้างหน้า โดยพิจารณาตามความสำคัญ มิมีตรสัมพันธ์กับผู้อื่นที่หลากหลาย ซึ่งสมรรถนะด้านนี้วัดได้จาก ความรู้สึกร่วม การสำนึกถึงองค์กร การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 4) ทักษะทางสังคม (Social Skills) คือ เป็นอารมณ์ที่มั่นคงในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสถานการณ์สังคมที่ถูกต้อง มีทักษะในการชักจูงโน้มน้าว เจรจาต่อรอง ซึ่งสมรรถนะด้านนี้วัดได้จาก ภาวะผู้นำอำนาจโน้มน้าวด้านการสื่อสาร ความสามารถในการจัดการ ความขัดแย้ง สร้างพันธมิตรผูกพัน ทำงานเป็นทีม (Watkin, 1996, p. 7) ทั้งนี้สติปัญญาทางอารมณ์จะ

เป็นตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงศักยภาพในการสร้างผลผลิตที่แตกต่างกัน ซึ่ง Goleman et al, (2002, p. 8) ได้อธิบายถึงผลกระทบของสติปัญญาทางอารมณ์ที่มีต่อบรรยากาศขององค์กร วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน ผลที่ได้ทำให้เข้าใจว่าสติปัญญาทางอารมณ์นั้นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และจากผลการศึกษาของ Bartol and Martin (1991, p. 12) เป็นการศึกษากรณีศึกษาโดยเก็บข้อมูลจากบริษัทที่มีชื่อเสียงในประเทศสก็อตแลนด์ ผลที่ได้พบว่ากิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการรับรู้ของพนักงานเรื่องเส้นทางอาชีพ และความยุติธรรม มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มขึ้นของตลาดและความสามารถของพนักงาน โดยมีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องด้วย คือ การพัฒนาทุนทางสังคม ซึ่งประกอบไปด้วยความเข้าใจถึงความต้องการทางอารมณ์ของพนักงานในองค์กร ดังนั้น การที่เข้าใจสติปัญญาทางอารมณ์ของพนักงานจะมีส่วนช่วยในการสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กร และการพัฒนาทุนทางสังคมซึ่งเป็นทุนที่จับต้องไม่ได้ในองค์กร เช่น สติปัญญาของพนักงาน ทักษะคิด ทักษะความสามารถให้เพิ่มขึ้นสามารถทำได้โดยผ่านกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สิ่งแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กร

จากการแนวคิดทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะพบว่ากิจกรรมหลัก ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยกิจกรรม 5 กิจกรรมหลัก คือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์กร ซึ่งนอกจากนั้นแล้ว Swanson and Holton (2001, p. 8) and Delahaye (2005, p. 4) ยังได้กล่าววาระระบบขององค์กร และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังไม่มีการศึกษาในเชิงประจักษ์ที่มากพอที่จะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมของผู้นำ และวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรด้วย เป็นเหตุทำให้ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

2.3.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์

ในการวิจัยรูปแบบพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้น การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากเป็นผู้มีบทบาทในการขับเคลื่อนในฐานะผู้ปฏิบัติงานและการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้แก่องค์กร โดยมีนักวิชาการได้อธิบายไว้ ดังนี้

ภาวิน ศิริประภาณุกุล (2547, น. 2) กล่าวว่า การเพิ่มของทุนมนุษย์ยังถือเป็นการแก้ปัญหาความยากจนอย่างยั่งยืนด้วย

ณัฐวุฒิ โรจนันรินตกุล (2554, น. 2 - 5) กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์ว่าเป็นระบบการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีบทบาทสำคัญ (Critical Role) ต่อองค์กร ทุนมนุษย์นี้ก็

คือ พนักงานที่มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สามารถช่วยให้องค์กรได้เปรียบในทางการแข่งขัน

Mc Clelland (1973 , อ้างใน รติพร ถึงฝั่ง และ โกศล จิตวิรัตน์, 2555, น. 16) ได้อธิบายว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักสมรรถนะความสามารถนั้น เป็นการพัฒนาสมรรถนะขีดความสามารถในฐานะที่เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอยู่อย่างดีที่สุดหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ สมรรถนะแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นบุคลิกลักษณะการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร 2) ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงาน 3) ขีดความสามารถตามตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นความรู้ ความสามารถในการทำงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่า การจัดการทุนมนุษย์จึงเป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการขับเคลื่อนทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วให้เกิดเป็นรูปธรรม การพัฒนาทุนมนุษย์จะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ดำเนินการผ่านองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Component) ที่มีทีมบริหารและผู้นำที่มีประสิทธิภาพตลอดจนต้องมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีระบบและวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นหรือมีอัตราผลิตผล (Productivity) สูงขึ้น เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ (Human Capital vision) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Futoshi (2010, p. 3) ที่นำเสนอไว้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาแต่ละบุคคล โดยทั่วไปมุ่งพัฒนาคนเพื่อการหารายได้ ดังที่รัฐบาลแอฟริกาได้ตั้งความคาดหวังในการเพิ่มรายได้ให้กับบุคคลด้วยการพัฒนาระบบการศึกษาที่เอื้ออำนวยให้กับคนที่มีฐานะยากจน ทำให้มีประชาชนเข้าถึงระบบการศึกษาที่เอื้ออำนวยให้กับคนที่มีฐานะยากจน ทำให้มีประชาชนเข้าถึงระบบการศึกษามากขึ้น ประชาชนก็มีการศึกษาสูงขึ้นเมื่อเข้าสู่ระบบการทำงานย่อมได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าผู้ที่มีการศึกษาค่ำ สอดคล้องกับแนวคิดของ

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแนวทางในการพัฒนาที่สำคัญ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรโดยได้ประโยชน์อย่างสูงสุด องค์กร หากมีการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลย่อมส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าหน่วยงาน และมีคุณค่าต่อการบริการประชาชนได้ แต่เนื่องด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการลงทุนในเบื้องต้น และจะเห็นผลลัพธ์ในอนาคต

2.3.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์

ในรูปแบบการพัฒนาที่สำคัญสำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีแรงผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ การพัฒนาทุนมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ หลายประการที่โดยมีทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร ดังนี้

จิระ หงส์ถาวรภัก (2549, น. 3) กล่าวว่า การทำงานเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นจะสำเร็จได้ต้องทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จในการพัฒนาทุนมนุษย์ คือ ผู้นำและการเน้นสิ่งที่มองไม่เห็น (Intangible) เช่น ความสุข ศรัทธาและความยั่งยืน เป็นต้น นอกจากนี้การพัฒนาทุนมนุษย์ยังรวมถึงการเก็บรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร โดยเน้นการทำงานได้ตรงตามความสามารถ ตรงตามสาขาที่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง

สุวรรณณี คำมั่นและคณะ (2551) ได้นำเสนอว่า สถานการณ์โลกยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเนื่องจากการเชื่อมโยงถึงกันสามารถทำงานและกว้างไปทั่วโลกอย่างไม่มีขีดจำกัด ความสัมพันธ์ต่าง ๆ มีความซับซ้อนหลายมิติ โครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นวิทยาศาสตร์และสังคมอุตสาหกรรมมากขึ้น ทุกองค์กรต้องเผชิญและรับผลกระทบจากบริบทการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ปัจจัยและแนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อทุนมนุษย์ขององค์กร ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการสื่อสาร ความรวดเร็วของการสื่อสาร การก้าวสู่สังคมหลังฐานความรู้ ระบบอุปถัมภ์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทุนมนุษย์ควรมีจุดมุ่งหมายปลายทางหรือผลลัพธ์ที่ชัดเจน (Ends) โดยมีวิธีการ (Means) ต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการปรับปรุงในเชิงรุกและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

สุวรรณณี คำมั่นและคณะ (2551, น. 5) กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศไทยไปสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องต่อยอดความรู้ที่มีอยู่ให้ได้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรู้ว่าปัจจุบันเรามีความรู้อะไร แล้วนำแนวคิดที่ได้จากการต่อยอดนั้นไปใช้ในเชิงพาณิชย์ พร้อมปัจจุบันเรามีความรู้อะไร แล้วนำแนวคิดที่ได้จากการต่อยอดนั้นไปใช้ในเชิงพาณิชย์ พร้อมมุ่งเน้นเป้าหมายไปที่การเพิ่มผลิตภาพทางสังคม (Social Productivity) อันหมายถึง การมีความสำนึกรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการอยู่ร่วมกัน เชื่อมโยงกันอย่างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของตนเองกับผลประโยชน์ของชุมชนและสังคม โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม ทุนทางอารมณ์และการกำหนดค่านิยมพื้นฐานร่วม (Core Value) แต่ความสำเร็จของการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นยังเสริมด้วยแรงจูงใจในการศึกษาพัฒนาความรู้และความคิดเพื่อก่อให้เกิดพัฒนาการด้าน

ต่าง ๆ เพิ่มขึ้นในอนาคต จึงจะส่งเสริมให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจของการพัฒนาทุนมนุษย์สูงมากขึ้นเป็นลำดับ

สุวรรณณี คำมั่นและคณะ (2551, น. 5) ได้กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ควรเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญา ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์ให้กลายเป็นค่านิยมพื้นฐานร่วม (Core Value) สำหรับองค์กรเพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ที่เข้มแข็งในทุกมิติ เช่น การพัฒนาทุนมนุษย์ที่อยู่บนฐานความรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีกลไกการบริหารจัดการที่ดี มีส่วนร่วมในการพัฒนาเนื่องจากการตัดสินใจเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นหรือแสดงความต้องการในการเข้ารับการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (2555, น. 2 - 3) ได้กล่าวว่า ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโลกและภายในประเทศ ซึ่งมีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวด้วย ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ศุภเจตน์ จันทร์สาส์น (2556, น. 76) ได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่า การพัฒนาทุนมนุษย์จะเกิดขึ้นได้จากการ

1. ยกระดับการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการเรียนรู้ให้แก่บุคคล
2. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ในการทำงานให้แก่บุคคล
3. การเสริมสร้างสุขภาพกายและใจที่ดีเพื่อให้บุคคลสามารถใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะที่มีในการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

เมื่อพิจารณาการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบการศึกษาซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดชีวิต ถึงแม้ว่า (James, อ้างถึงใน ภาวิน ศิริประภาณุกุล, 2547, น. 2) ได้แสดงให้เห็นว่าความล้มเหลวในการพัฒนาทุนมนุษย์มาจากหลากหลายสาเหตุ เช่น สิ่งแวดล้อมในครอบครัวอาจจะทำให้เด็กไม่มีแรงจูงใจในการใฝ่หาความรู้หรือพัฒนาความคิด หรืออาจจะเกิดขึ้นภายหลังการเข้าทำงาน ซึ่งการขาดกระบวนการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง หรือการคุ้มครองการจ้างงานที่สูงเกินไปก็อาจจะทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์ขาดช่วงไป โดยสรุปการพัฒนาทุนมนุษย์มาเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการเพิ่มพูนความรู้มีประเด็นหลัก ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนาซึ่งแต่ละประเด็นมีเป้าหมาย ต้นทุนและผลตอบแทนที่แตกต่างกัน

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556, น. 105) ได้กล่าวว่า การศึกษาหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบ ทำให้เกิดเป็นความรอบรู้ในการทำงาน การอ่าน การฟังเพื่อรับความรู้ใหม่ ๆ การสร้างทักษะโดยการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ความคล่องแคล่ว รวดเร็วในการปฏิบัติงานเหล่านี้เป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาทุนมนุษย์

สุรดี กาญจนกฤษ (2556, น. 7) การพัฒนาทุนมนุษย์สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยการร่วมกันกำหนดกลยุทธ์จากข้อมูลเท็จจริงที่รวบรวมได้จากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่ การสอบถามจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ทำการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน ในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอบถามจากผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์พิจารณาจากลักษณะของพนักงานแต่ละระดับในองค์กรและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงภายในองค์กร เป็นต้น ผลของการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ผ่านมาพบว่า มีหลายองค์กรที่ประสบผลสำเร็จ

James (อ้างถึงใน ภาวิน ศิริประภาณุกุล, 2547, น. 2) ที่แสดงความคิดเห็นว่าการระบอบการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกระบวนการที่ดำรงอยู่ตลอดชีวิต แม้ในขณะที่ทำงานก็ต้องมีการพัฒนาคนและเกี่ยวพันกับการพัฒนาทักษะฝีมือในที่ทำงาน ไปจนถึงการเรียนรู้ จากประสบการณ์ชีวิตในด้านต่าง ๆ

Antonio and Elias (2006, p. 5) ที่ได้ศึกษาข้อมูลพนักงาน ที่ทำงานใน 7 โรงงานอุตสาหกรรมจาก 40 ประเทศใน 80 ประเทศ พบว่า โรงงานอุตสาหกรรมที่มีพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าและมีการสั่งสมของทุนมนุษย์ที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว นั้นมีความสัมพันธ์กับการเจริญเติบโตที่รวดเร็วของวิชาชีพการเรียนการสอนที่เข้มข้น (Schooling-intensive)

Futoshi (2010, อ้างถึงใน ฉัฐวุฒิ โรจนันันุตติกุล, 2554, น. 4) ที่กล่าวว่า ควรเริ่มต้นส่งเสริมศักยภาพของมนุษย์ตั้งแต่ตอนเป็นเด็ก หลังจากที่ได้เข้าทำงานแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผนอบรมและพัฒนาไปตามสภาพแวดล้อมเพื่อให้สามารถรองรับ บทบาทและความรับผิดชอบใหม่ ๆ ได้ เช่น งานด้านการคุ้มครองผู้บริโภค การพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น อีกทั้ง การพัฒนาทุนมนุษย์ยังเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ส่วนการประเมินผลตอบแทนจากการพัฒนาทุนมนุษย์ก็ควรวิเคราะห์ทั้งในผลลัพธ์เชิงประมาณและคุณภาพความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร ขณะเดียวกันผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์และควรหลีกเลี่ยงบางปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานเพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์และควรหลีกเลี่ยงบางปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานเพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วมและความผูกพัน

2.3.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์

พรवीณ์ กองแดง (2551, น. 117) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญที่ไม่ถูกต้องกับทุนมนุษย์ในระดับล่างและผู้บริหารในแต่ละระดับให้ท้ายลูกน้องในทางที่ไม่ถูกไม่ควร การแบ่งงานไม่มีความเท่าเทียมกัน เช่น เด็กนายได้งานน้อยไม่ต้องรับผิดชอบงานมาก

มีปัญหาการใช้คนไม่ตรงกับงาน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ ผู้ที่มีความรู้ไม่ได้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ขาดทักษะเฉพาะด้าน เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคนิคการช่าง ขาดความรู้ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ล้ำสมัยและมีจำนวนไม่เพียงพอและขาดระบบการดูแลคอมพิวเตอร์

นิภาลักษณ์ พันธุ์วัฒน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตาลชุม จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตาลชุม ส่วนใหญ่มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ด้วยการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาคูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งได้มีการจัดสรรงบประมาณและส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ (2554, น. 34) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านกฎหมาย ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

สุมลทา สัจใจสม (2555, น. 1031-1032) ที่ศึกษา การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักหอสมุดกำแพงแสน ที่ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างผู้บริหาร รุ่นใหม่ในอนาคต รองลงมาคือ ผู้บริหารควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ตำแหน่งงานให้ชัดเจน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ การพัฒนาทักษะของบุคลากร โดยให้ครอบคลุมตามความเหมาะสมทุกสายงาน และควรจัดกิจกรรมสร้างสำนึกให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมถึงการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม

เสาวรัตน์ บุญวงศ์ (2556, น. 47 - 48) ศึกษาพบว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหริยง อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา จากการระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้องได้กำหนด โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ได้แก่ การพัฒนาความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน เช่น โครงการพัฒนาความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และโครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการปฏิบัติราชการ ด้านความรู้และทักษะของงานเฉพาะตำแหน่ง ได้แก่ โครงการพัฒนาศักยภาพ

บุคลากรตามสายงานที่ปฏิบัติ โครงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โครงการปฐมนิเทศพนักงาน บรรจุใหม่ โครงการประชุมพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการบริหาร ได้แก่ โครงการ ฝึกอบรมและศึกษาดูงานการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ส่งเสริม การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ ได้แก่ โครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำและ การทำงานเป็นทีม การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานใกล้เคียง โครงการเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ของภาคเครือข่าย ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ โครงการเสริมสร้างบุคลิกภาพให้กับบุคลากร ท้องถิ่น โครงการพัฒนาศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ โครงการสุขภาพดีชีวิที่มีสุข โครงการแข่งขัน กีฬา เพื่ออนุรักษ์สุขภาพ โครงการตรวจสอบสุขภาพประจำปีแก่พนักงาน ด้านคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ โครงการฝึกอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม โครงการปฏิบัติธรรม-นั่งสมาธิ โครงการชวนกันไปวัด โครงการจัดทำประมวลจริยธรรมสำหรับข้าราชการ โครงการทำบ้านหลังนี้ให้มีความสุข โครงการ แข่งขันกีฬาเชื่อมความสามัคคี

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงสรุปประเด็นในปัจจุบันที่มีผลทางบวก ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การบริหารจัดการ วัฒนธรรม องค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วมและความผูกพันในงาน

2.3.5 ทุนมนุษย์กับการพัฒนาท้องถิ่น

ในการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นมีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ซึ่งในการดำเนินการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรของหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง หน่วยงานที่สำคัญที่กล่าวมานี้คือ เทศบาลตำบล ซึ่งเป็นหน่วยงาน ราชการท้องถิ่นที่มี หน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริการประชาชน การดำเนินการงาน โครงสร้างการพัฒนา การจัดทำ โครงการหรือกิจกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและประชาชนในพื้นที่ ดังนั้น ทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพมี คุณภาพจึงมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาท้องถิ่น

โดยมีนักวิชาการได้อธิบายในการพัฒนาทุนมนุษย์กับการพัฒนาท้องถิ่น ดังนี้

รติพร ถึงฝั่ง และ โกศล จิตวิรัตน์ (2555, น. 2 - 4) ได้กล่าวว่า การก่อให้เกิดการพัฒนา องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาสมรรถนะความสามารถให้สอดคล้องกับตำแหน่งช่วยให้องค์กรอยู่ รอดและเติบโตในระดับผู้นำของธุรกิจได้ การพัฒนาท้องถิ่น ก็เช่นเดียวกัน ต้องมีการพัฒนาทุน มนุษย์ให้แก่บุคลากรทุกระดับให้มีการตกผลึกความรู้ ความสามารถและทักษะของแต่ละบุคคลอัน เป็นการเสริมสร้างศักยภาพที่ช่วยเสริมหนุนให้ประสบผลสำเร็จในงานพัฒนาท้องถิ่น และทิศ ทางการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของ

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556, น. 104) ได้อธิบายว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในพื้นที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่ มีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ โดยต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับการพัฒนา ของจังหวัดและประเทศเป็นส่วนรวมด้วย

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2558, น. 7) ดังนั้นการพัฒนา ทูมนมนุษย์ของแต่ละเทศบาลต้องดำเนินการพัฒนาให้คนที่มีศักยภาพเหมาะแก่การปฏิบัติหน้าที่ ตามแต่ละสายงาน โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้กำหนดมาตรฐานในการทำงานที่ถือเป็น การพัฒนาทูมนมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยนำหลักการแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไป ใช้ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดย คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วน ท้องถิ่น (กค.) กระทรวงมหาดไทย ได้จัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นได้ 5 สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความ เข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม

จากที่กล่าวมาเบื้องต้นนี้ แสดงให้เห็นว่า ในการพัฒนาทูมนมนุษย์ของบุคลากรของเทศบาล นั้นแต่ละตำแหน่งมีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในลักษณะงานมีแตกต่างกันในแต่ละสายงาน ประกอบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการนำระบบจำแนกตำแหน่งระบบใหม่ แบบระบบ แท่งมาใช้ ทำให้เทศบาลตำบลในตัวบุคลากรมีความชัดเจนในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ หลากหลายประเภทงานทั้งในระดับลึกและกว้าง มีสมรรถนะหลักสมรรถนะรอง จึงเป็นกลไกหลัก ในการให้บริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ทูมนมนุษย์จึงมี ความสำคัญต่อการดำเนินงานพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบล

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาทูมนมนุษย์

ในการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จนั้นมีปัจจัยหลาย ๆ ประเด็นในการที่จะนำพา องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความเห็นไว้มากมาย ดังนี้

ศิริพงษ์ เสภาภาน (2551, น. 205) ได้นำเสนอไว้ว่า การพัฒนาทูมนมนุษย์ควรมุ่งเน้นการจูง ใจ (Attraction) การรักษา (Retention) การพัฒนา (Development) และการให้รางวัล (Rewarding) แก่บุคลากรเพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรเหล่านั้นยังคงพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและคงไว้ซึ่งคุณค่า ของตนเองเพื่อการพัฒนาขององค์กร ตลอดจนมีการออกแบบและพัฒนาองค์กรเพื่อให้มี

กระบวนการพัฒนา รวมและเผยแพร่ความรู้แก่บุคลากร มีการบริหารจัดการข้อมูล ความรู้ขององค์กร (Knowledge Management) ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ศิริพงษ์ เสาภายน ยังได้สรุปกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ว่ามีอยู่ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากร เป็นการวางแผนเกี่ยวกับคน เช่น การจัดหาและรักษาบุคลากร การกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่องค์การความต้องการ 2) กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร เช่น การกำหนดความรู้ ทักษะและคุณสมบัติของสมรรถนะในแต่ละตำแหน่ง การวางแผนการพัฒนาความสามารถที่จำเป็นสำหรับแต่ละคนและทีม ส่งเสริมให้รักการเรียนรู้อยู่เสมอ และ 3) กลยุทธ์การให้รางวัล เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถตามผลงานที่ได้เพื่อช่วยรักษาคนให้อยู่กับองค์กร หรือการให้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การให้ขวัญและกำลังใจ การจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น ท่องเที่ยวต่างประเทศ เป็นต้น

จิระ หงส์ลดารมภ์ (2554, น. 3) ได้อธิบายว่า องค์กรต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา มีการลงทุนพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง มียุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของตัวอย่างองค์กรที่ประสบผลสำเร็จจากการลงทุนในเรื่องคนซึ่งมีการดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง คือ SCG (ปูนซิเมนต์ไทย) คุณภาพของทุนมนุษย์ของ SCG สามารถทำให้องค์การฝ่าฟันวิกฤติที่ยิ่งใหญ่และองค์กรมีความเจริญก้าวหน้ามาถึงปัจจุบัน ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งเป็นที่ยอมรับในสังคม

พัศิญา ทองปลาต (2554, น. 1) ได้อธิบายว่า องค์กรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ ผู้นำองค์กรจะต้องมีความเชื่อในปรัชญาที่ว่า “ทรัพยากรมนุษย์หรือ ทุนมนุษย์มีคุณค่ามากที่สุดใ้องค์การ” ทุนมนุษย์ไม่มีค่าเสื่อมสลายแต่จะเพิ่มพูนคุณค่าขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด ตามประสบการณ์ที่สั่งสมและการพัฒนาอบรมที่ได้รับ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับการนำศาสตร์ด้านต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจ พัฒนาแรงจูงใจ การบริหารงานที่ดี ตลอดจนการมีส่วนร่วม เป็นต้น

2.4.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาทุนมนุษย์

การวางแผนการพัฒนาทุนมนุษย์ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทหลักในการพัฒนาองค์กรและท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า นั้น ควรกำหนดแนวทางการประเมินผลทุนมนุษย์ไว้ให้ชัดเจนด้วย โดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อค้นหาข้อบกพร่อง อุปสรรคที่ต้องนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตามลำดับความสำคัญของขอบเขตที่เกี่ยวข้องต่อไป การวัดประเมินความสำเร็จของการพัฒนาทุนมนุษย์ทำได้หลายวิธี ส่วนใหญ่จะอาศัยข้อมูลในแต่ละกระบวนการของการพัฒนาคนและประสิทธิผลที่เกิดขึ้น ตัวชี้วัด (Indicator)

ที่กล่าวถึงและควรจะมีในการพัฒนาทุนมนุษย์นี้คือ การแปลงสิ่งที่เป็นนามธรรมที่สุดให้เป็นรูปธรรมมากที่สุด โดยมีการให้ความเห็น ในการอธิบายไว้ดังนี้

ศิริพงษ์ เสาภายน (2551, น. 209) ได้อธิบาย การวัดเกี่ยวกับทุนมนุษย์มีอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ การตรวจวัดทางด้านการทำงานและการมีส่วนร่วมของบุคคล การตรวจวัดทางด้านการปฏิบัติการปฏิบัติงานและการตรวจวัดทางด้านมูลค่าเพิ่มของบุคลากร

กระทรวงศึกษาธิการ (2552, น. 5) ได้กำหนดมาตรฐานผลการเรียนรู้ของการศึกษาระดับต่าง ๆ และสาขาต่าง ๆ จะต้องครอบคลุมอย่างน้อย 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณธรรมและจริยธรรม 2) ความรู้ 3) ทักษะทางปัญญา 4) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ 5) ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

คณัย เทียนพุด (2552, น. 1) กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นวิธีการทางกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการคน โดยมุ่งเน้นประเด็นสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่พบว่า ตัวแบบเชิงยุทธศาสตร์ของทุนทางปัญญาสำหรับธุรกิจไทย ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ก่อสร้างมี 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ทุนภาวะผู้นำ (Leadership Capital) 2) ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital) 3) ทุนองค์การ (Organizational Capital) และ 4) ทุนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Capital) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับ องค์การบริหารส่วนตำบลได้ โดยทุนทรัพยากรบุคคล มีดัชนีตัวบ่งชี้ หรือ KPIs คือ มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร ค่าใช้จ่ายในการจัดหาและทดแทน ตำแหน่งจำนวนครั้งในการฝึกอบรม ผลการประเมินจากข้อสอบ ผลการประเมินพนักงาน ดัชนีความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัด นั้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน ในการพัฒนาทุนมนุษย์ในทุกๆระดับ ตัวชี้วัดช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อเท็จจริงหรือปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวหรือความสำเร็จของการดำเนินงานได้ ดังนั้น ในการดำเนินงานการพัฒนาทุนมนุษย์จึงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ทำได้ เพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องและผลที่ได้จากการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ซึ่งจะทำได้ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์เพื่อการวางแผนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นในอนาคตต่อไป

2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการพัฒนาทุนมนุษย์

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการพัฒนาทุนมนุษย์ มีดังนี้

พรปวีณ์ กองแดง (2551, น. 123-124) ได้ศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดจันทบุรี พบว่า ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเกี่ยวกับการกิจ นโยบายขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดจันทบุรีเพื่อให้ผู้

ปฏิบัติทราบและเข้าใจนโยบายของผู้บริหาร ตลอดจนข้าราชการ ลูกจ้างและพนักงานจ้างควรได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจเชิงลึกในเรื่องระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องพร้อมยกประเด็นปัญหาในการปฏิบัติงานมาเป็นกรณีศึกษา และอบรมในเรื่องอื่น ๆ เพิ่ม เช่น ศิลปะการพูดในที่ประชุม การทำงานเป็นทีม การมีจิตสาธารณะการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การมอบหมายงาน เป็นต้น เพื่อให้ทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลได้เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ท้องถิ่น ผู้บริหารควรสนับสนุนงบประมาณ จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย ให้เพียงพอแก่ความต้องการในการปฏิบัติงาน มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรนำความสามารถเฉพาะตำแหน่งออกมาใช้อย่างเต็มที่

ธารณี อภัยโรจน์ (2554, น. 67 - 70) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร, น. กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา พบว่า ช่องว่างของสมรรถนะหลัก (Core Competency Gap) หรือผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างสมรรถนะหลักในปัจจุบันกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร ที่มีผลต่างของค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 ลำดับแรก คือ สมรรถนะหลักด้านการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้านความยืดหยุ่นในคุณธรรม และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ สมรรถนะหลักทั้ง 3 ด้านนี้ ควรมีแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ตัวอย่างหลักสูตร คือ “หลักสูตรการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)” 2) สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นในคุณธรรม ตัวอย่างหลักสูตร คือ “หลักสูตรการสร้างบุคลากร ที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมที่พึงประสงค์” และสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างหลักสูตร คือ “หลักสูตรการสร้างสรรคความคิดเชิงนวัตกรรม” ทั้งนี้ควรมีนโยบายส่งเสริมการนำความรู้จากหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานจริงของบุคลากร โดยให้ทำโครงการเดี่ยว (Project-individual) ในการแก้ปัญหาดังกล่าว และนำผลที่ได้จากการประเมินผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) มาใช้เป็นผลงานประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรต่อไป ควรมีนโยบายส่งเสริมการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงานแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความชำนาญอย่างรอบด้าน เป็นประโยชน์ต่อการประสานงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานของตนเอง รวมถึงมีนโยบายกำหนดแผนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ควรมีนโยบายส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานกำหนดแผนงานหรือโครงการในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และกำหนดตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมายความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละปีรวมถึงการพัฒนาและปรับกลยุทธ์ที่เหมาะสมไว้อย่างชัดเจน ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละประเภทงาน หรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงาน หรือ

บุคลากรเดิมได้เข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานของตนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ควรส่งเสริมวิธีการพัฒนา เช่น การให้คำแนะนำ (Mentoring) หรือการสอนงาน (Coaching) มาใช้และเตรียมคัดเลือกบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก หรือบุคลากรที่มีความรู้เชี่ยวชาญในงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สำหรับการสอนและแนะนำงานให้แก่บุคลากรใหม่เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับหัวหน้าเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในเนื้องาน วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะการทำงานได้เร็วขึ้น จนนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนช่วยลดการเกิดช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้ ควรมีการติดตามและประเมินผลความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ นอกเหนือจากการนำผลการประเมินที่ได้มาพิจารณาประกอบในเรื่องการปรับค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) เท่านั้น ยังช่วยในเรื่องของงบประมาณที่จัดสรรไปเพื่อการพัฒนาบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุด ลดการสูญเปล่าของงบประมาณ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการขอรับการสนับสนุนเพื่อการพัฒนาบุคลากรในปีต่อ ๆ ไป ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มขึ้น เพื่อจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและความต้องการในด้านต่าง ๆ ต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) เพื่อช่วยให้ความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ กระตุ้นให้เป็นการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งส่งเสริมการศึกษาดูงานและโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยมหิดลและมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยนั้น เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดลต่อไป ควรมีการประชาสัมพันธ์ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเล็งเห็นถึงความสำคัญในการหาแนวทาง วิธีการในการพัฒนาตนเอง ตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักของบุคลากรให้มีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก เพื่อเป็นการกระตุ้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้น สามารถแข่งขันและแสดงศักยภาพความเป็นมหาวิทยาลัยมหิดลสู่ระดับนานาชาติได้ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความต้องการในการพัฒนาตนเอง เช่น ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ควรมีการพิจารณา กิจกรรม หรือประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความตื่นตัวและต้องการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย ให้มีการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาตามที่ตนเองต้องการอย่างแท้จริง ควรมีการคัดสรรและส่งเสริมบุคลากรเพื่อเข้ารับการพัฒนาทั้งหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย

หรือมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่ เป็นผู้จัด โครงการพัฒนาด้วยความยุติธรรม เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสได้รับการพัฒนาตนเองอย่างเท่าเทียมกัน

พีรพัศ โห้ถนอม (2556, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลไร่ขิง จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า ควรมีการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้จากผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถเพิ่มขึ้นส่งผลให้มีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2.4.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทุนมนุษย์

2.4.3.1 โครงสร้างขององค์การ

ในปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) นั้นถือได้ว่าเป็นระบบความสัมพันธ์ของงานในองค์การและคนในองค์การซึ่งต้องมีกระบวนการในการจัดให้มีความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันจนเกิดผลสำเร็จจากการทำงาน เครื่องมือที่แสดงให้เห็นถึงวิธีจัดโครงสร้างขององค์การ คือ ผังการจัดองค์การ (Organization Chart) ซึ่งอธิบายถึงการจัดตำแหน่งของงานภายในองค์การ ทำให้ทราบว่าใครทำอะไรที่ไหน รายงานหรือขึ้นตรงต่อผู้ใด ทำให้เป็นระบบความเชื่อมโยงในการสื่อสารและระบบการไหลของงาน โดยมีวิธีการที่ดีที่สุด

1) ลักษณะของโครงสร้างองค์การ

ในการกำหนดโครงสร้างขององค์การนั้น ได้มีนักวิชาการได้อธิบายไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, น. 63) กล่าวไว้ว่า การจัดองค์การ หรือการจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

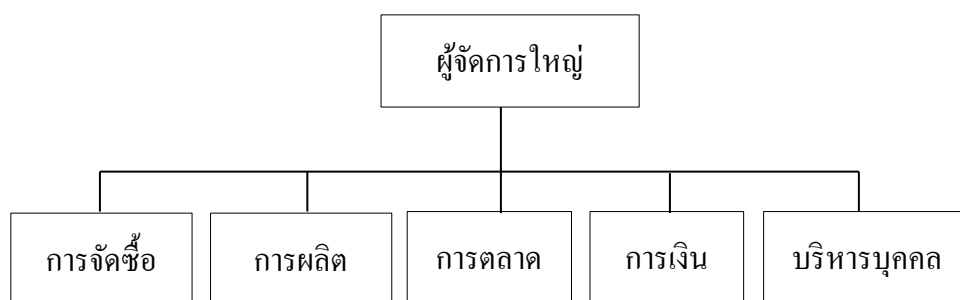
สมคิด บางโม (2538, น. 94) กล่าวไว้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์การอื่น ๆ ไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การสรุปได้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เชาว์ ไพรพิรุณโรจน์ (อ้างใน ศิริอร ชันชหัตถ์, 2536) ได้เสนอแนวความคิดว่า การจัดโครงสร้างขององค์การมีหลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียในตัวของมันเอง ฉะนั้นการที่ผู้บริหารจะวางแผนในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลาย ๆ ปัจจัยด้วยกัน อย่างไรก็ตามการจัดโครงสร้างขององค์การสามารถแบ่งแยกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 5 ประเภท ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน (Functional Organization Structure) หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่า ในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งผลดีก็ก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงานในแผนกนั้น ๆ ทั้งยังฝึกอบรมคนในแผนกนั้น ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง สำหรับฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นก็ก็เป็นเพียงแต่กำหนดนโยบายไว้กว้าง ๆ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้มีความผิดพลาดได้น้อยมาก อีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้น เมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่ายเนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานละใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่ายนอกจากนั้น

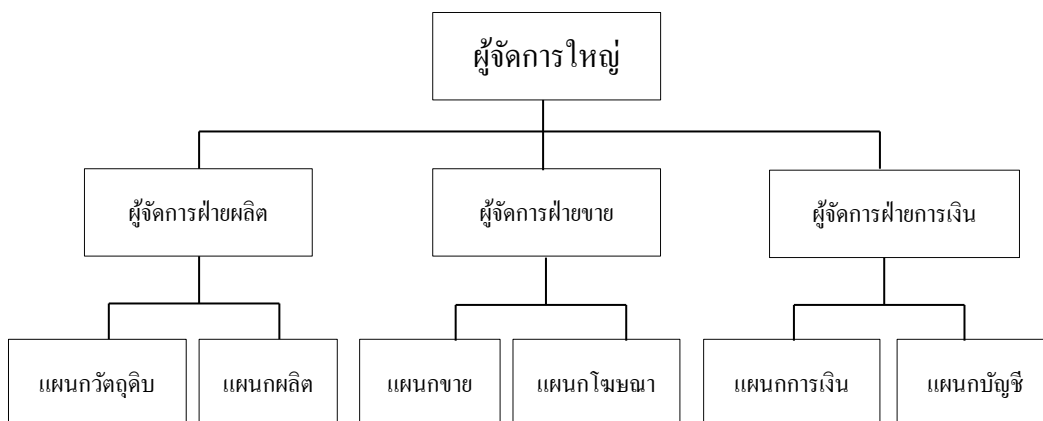
การบริหารงานก็เกิดความประหยัดด้วย เพราะแต่ละแผนกได้ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสร้างผลิตผลได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย การใช้เครื่องจักรและแรงงานก็ใช้ได้ผลคุ้มค่า อย่างไรก็ตาม

การจัดรูปแบบขององค์การแบบนี้ก็มีผลเสียในทางการบริหารหลายประการ อาทิเช่น การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนกและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้การวางแผนงานยุ่งยากขึ้น อาจมีการปิดความรับผิดชอบได้ นอกจากนี้การจัดองค์การรูปแบบนี้มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไป



ภาพที่ 2.13 โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน. ปรับปรุงจาก ลัทธิตและอุดมการณ์ทางการเมือง. โดย เชาว์ ไพรพิรุณโรจน์. 2530. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

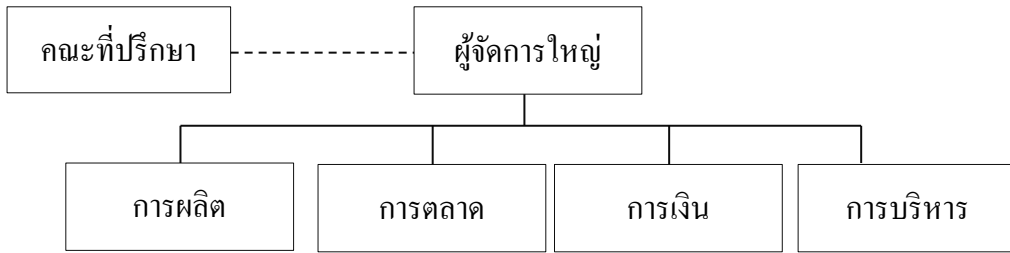
2. โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก (Line Organization Structure) หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างให้มีสายงานหลัก และมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นขั้น ๆ จะไม่มีการตั้งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสำหรับองค์การต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ เพราะเพียงแต่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้ การจัดองค์การแบบนี้ อาจจะทำให้ถึงสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทของลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลดีของโครงสร้างแบบนี้มีหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน ฉะนั้นจุดใดที่มีการปฏิบัติงานได้คล่องคลឹกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ มีข้อมูลที่แน่นอน และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ตลอดจนเมื่อต้องการจะเปลี่ยนรูปโครงสร้างขององค์การก็สามารถที่จะเปลี่ยนได้ค่อนข้างสะดวก เพราะการจัดรูปแบบขององค์การนี้ ไม่มีอะไรซับซ้อนมากนัก ประการสุดท้าย องค์การนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปแบบขององค์การขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะขององค์การขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน ส่วนข้อเสียของโครงสร้างแบบนี้ นั้นได้ก่อให้เกิดปัญหาดังนี้คือ ประการแรก ไม่ได้สนับสนุนให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนั้น บางขณะปริมาณของงานมีมาก จนต้องใช้เวลาทำงานประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่มาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า อีกประการหนึ่ง ลักษณะของโครงสร้างเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพราะไม่สามารถครอบคลุมขอบข่ายของงานได้ทั้งหมดได้ และประการสุดท้าย ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงาน ให้ผู้บริหารงานระดับรอง ๆ ลงมา หรือพยายามกีดกัน หรือส่งเสริมคนอื่นให้ขึ้นมาแทนคน ทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรอง ๆ ไปไม่ดี หหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูงเท่านั้น



ภาพที่ 2.14 โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก. ปรับปรุงจาก *ลัทธิและอุดมการณ์ทางการเมือง*. โดย เซวี่ ไพโรพิรุณโรจน์. 2530. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

3. โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา(Staff Organization Structure)

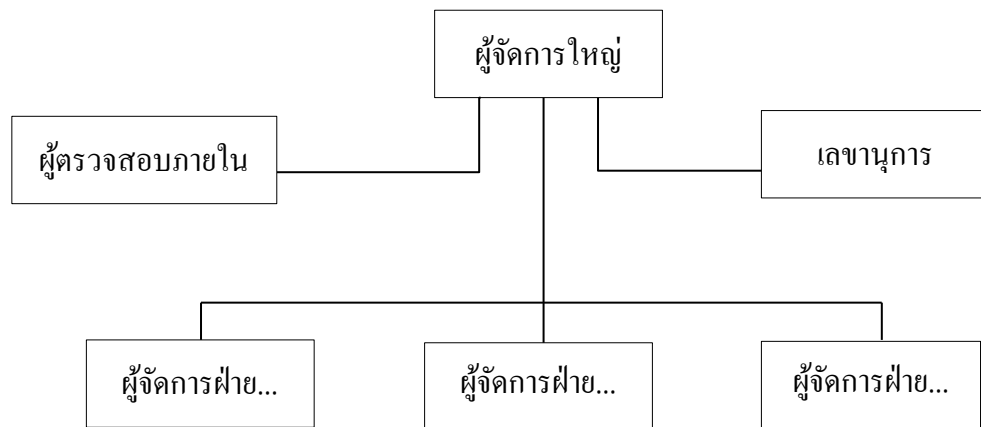
หมายถึงโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษามาช่วยการบริหารงาน เช่น ปรึกษานายกฯ ที่ปรึกษาผู้ว่าฯ กทม. เป็นต้น เพราะว่าที่ปรึกษามีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยหรือคอยแนะนำ ทำให้้องค์การมองเห็นความสำคัญของการมีที่ปรึกษาขึ้น อย่างไรก็ตาม พวกที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ นอกจากคอยป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาดอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งการจัดองค์การรูปแบบนี้มีผลดี คือ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้ มีที่ปรึกษาคอยให้ความกระจ่างและประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย และคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังทำให้งานตามสายงานและงานของคณะที่ปรึกษาสัมพันธ์กัน และเข้าใจบทบาทซึ่งกันและกัน แต่ผลเสียของการใช้ที่ปรึกษาอาจมีการป็นเกลียวกัน เนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกัน และฝ่ายคณะที่ปรึกษาอาจทอดทิ้งในการทำงานได้ เพราะมีหน้าที่เพียงเสนอแนะแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ



ภาพที่ 2.15 โครงสร้างองค์กรแบบคณะที่ปรึกษา. ปรับปรุงจาก ลัทธิและอุดมการณ์ทางการเมือง. โดย เซาว์ ไพรพิรุณโรจน์. 2530. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

4. โครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร(Committees Organization Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กร โดยให้มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารงานรถไฟแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ อสมท. และคณะกรรมการบริหารบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น การบริหารงานองค์กรโดยให้มีคณะกรรมการบริหาร เช่นนี้ ผลดีจะช่วยขจัดปัญหา การบริหารงานแบบผูกขาดของคน ๆ เดียว หรือการใช้แบบเผด็จการ เข้ามาบริหารงาน นอกจากนั้น การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย บุคคลมาจากหลาย ๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของการใช้ระบบคณะกรรมการก็คือ เกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยใช่เหตุ เนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกันกว่าจะได้ข้อยุติ อาจไม่ทันต่อการวินิจฉัยสั่งการได้ หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการหรือยอมประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล

5. โครงสร้างองค์กรงานอนุกรม (Auxiliary) คือ หน่วยงานช่วย บางที่เรียกว่า หน่วยงานแม่บ้าน (House-keeping Agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับธุรการ และอำนวยความสะดวก เช่น งานเลขานุการ และงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น



ภาพที่ 2.16 โครงสร้างองค์การแบบอนุกรม. ปรับปรุงจาก ลัทธิติและอุดมการณ์ทางการเมือง. โดย เซาว์ ไพโรพริณ โรจน์. 2530. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

7. โครงสร้างองค์การแบบสูงและแบบกว้าง การออกแบบโครงสร้างองค์การ (สมคิด บางโม, 2538) มีสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึง คือ ความสูง และความกว้างของโครงสร้าง ถ้าโครงสร้างขององค์การมีการบังคับบัญชาชั้นหลายระดับกระบวนการทำงานย่อมช้า แต่ถ้าโครงสร้างองค์การมีระดับการสั่งการน้อยกระบวนการทำงานย่อมรวดเร็วกว่า ช่วงของการควบคุม (Span of Control) หมายถึง จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ถูกควบคุมหรือสั่งการจากผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ตัวอย่างเช่น คุณวิสนี เป็นประธานบริษัท และมีคุณกำชัยเป็นรองประธานบริษัทเพียงคนเดียว แสดงว่าช่วงของการควบคุมของประธานคือมีเพียง 1 แต่ถ้าบริษัทนี้มีรองประธาน 3 คน แสดงว่า ช่วงของการควบคุมของประธานมีเท่ากับ 3 เป็นต้น

เป็นกิจวัตร ซึ่งพนักงานได้พัฒนาขึ้นมาอย่างไม่เป็นระบบความสัมพันธ์ที่ถูกก่อตั้งโดยตัวบุคคลนี้ จะไม่เกี่ยวข้องกับภารกิจจึงไม่มีปรากฏบน

ผังโครงสร้างองค์การ

อย่างไรก็ตามพบว่า องค์การใดที่จะมีโครงสร้างที่ดีที่สุด จะต้องปรับตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์การจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานสะดวกรวดเร็วขึ้น

2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ

จากการศึกษาเรื่องโครงสร้างองค์การมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ดวงพร พูลสวัสดิ์กิติคุณ และ พิทักษ์ เอ็มสวัสดิ์ (2541, น. 17 - 24) ได้ศึกษาบทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อการพัฒนาด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมในจังหวัด พิจิตร พบว่า โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่งที่การศึกษาไม่มีการแบ่งโครงสร้างและมอบหมายงานด้านสาธารณสุขที่ชัดเจน

นนทศักดิ์ เอกสันต์ (2555, น. 68) ได้ศึกษาสถานภาพการบริหารจัดการของ องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ตามกรอบแนวคิด Mckinsey 7-S ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ อยู่ในระดับมาสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านโครงสร้าง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ มีการปรับโครงสร้างและลำดับการบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกอยู่ในระดับสูง มีการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญของบุคลากรและครอบครัว พันธกิจขององค์การอยู่ในระดับสูง องค์การมีการกำหนดขอบเขตของงานที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายอยู่ในระดับปานกลาง มีลักษณะการปฏิบัติงานตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเคร่งครัดอยู่ในระดับปานกลาง มีการทดลองเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารรูปแบบใหม่ ๆ ภายในองค์การ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายอยู่ในระดับสูง

มูทิตา วรภัลย์กุล (2556, น. 97) ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษา พบว่า ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานีอยู่ในระดับมาก การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ควรมีการปรับปรุง เช่น ด้านโครงสร้างงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านระบบงาน ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านพนักงาน ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม และปัจจัยด้านทักษะ มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ข้อเสนอแนะจากการวิจัย การบริหารงานภายในเทศบาล ควรที่จะพัฒนาการดำเนินงานในด้านต่าง

ๆ ตามกรอบแนวคิด 7S's McKinsey พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายภาคประชาชนที่เข้มแข็ง เพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลนครรังสิตประสบความสำเร็จได้ต่อไปในอนาคต

จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงคาดว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การ จะส่งผลทางอ้อมโดยผ่านการจูงใจ การบริหาร การมีส่วนร่วมและความผูกพันในงาน

2.4.3.2 ภาวะผู้นำองค์การ

ในปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์การมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการทำงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จึงมีความสำคัญต่อการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความหมายของภาวะผู้นำ

ในความหมายของภาวะผู้นำนั้น ได้มีนักวิชาการได้อธิบายความหมายในเรื่องของผู้นำ และภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ประเวศ วะสี (2540, น. 10) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีอุดมการณ์ร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์

กวี วงศ์พุม (2542, น. 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์

อรุณ รักธรรม (อ้างถึงใน กวี วงศ์พุม, 2542, น. 17) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือ ได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หมุ่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

พระธรรมปิฎก (อ้างถึงใน เสม พริ้งพวงแก้ว, 2542, น. 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายร่วมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544, น. 3) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่พาผู้ตามไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่งเมื่อแรกเริ่มต้องเผชิญกับความยุ่งยากลำบากก่อนจึงจะพบกับความสำเร็จ ผู้นำจะต้องไม่กลัวที่จะมีคนไม่เห็นด้วย คนที่ไม่ชอบ คนที่ขัดขวางในการเป็นผู้นำต้องกล้ายืนหยัดในความเป็นตัวของตัวเราในวิชาชีพหรือในองค์กร

สมชาติ กิจยรรยง (2544, น. 20) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

สมคิด บางโม (2545, น. 229) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าการที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตนและสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยความสมัครใจ บุคคลนี้เป็นผู้นำกลุ่มและนำกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 14) ให้ความหมายว่า ผู้นำ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

วิเชียร วิทขอุดม (2550, น. 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน ในอันที่จะทำให้เกิดกิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

Leslie (2009, p. 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) นั้น เป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำเป็นผู้ที่มีทักษะที่ดีในการนำ สั่งการ ใช้อิทธิพล ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีปฏิกิริยาต่อหัวหน้างานไปในทิศทางที่ต้องการ

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ควบคุมและดูแล การดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำต้องแสดงภาวะผู้นำอันเป็นการสร้างอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำจึงต้องมีบุคลิกภาพที่พิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้และสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับในตัวของผู้ผู้นำ และภาวะผู้นำยังเป็นการใช้ศิลปะกระตุ้น ระดมความช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการที่จะทำงานด้วยความพึงพอใจ เสียสละ ท่วมเท เต็มใจการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จในงานตามเป้าหมายร่วมกัน

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำ

Robbins and Coulter (1996, p. 573) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพที่ดี กล้าตัดสินใจ กระตือรือร้น มีความแข็งแรง กล้าหาญ เชื่อถือได้ และมั่นใจ ในตนเอง

Yukl (1994, p. 252) ได้กล่าวถึงลักษณะ หรือ “Trait” ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลในด้านบุคลิกภาพ อารมณ์ ความต้องการ แรงกระตุ้น และค่านิยมของแต่ละคน โดยเขาได้อธิบายคุณลักษณะของบุคคลในด้านบุคลิกภาพ อารมณ์ ความต้องการ แรงกระตุ้นและค่านิยมของแต่ละคนในแต่ละด้านของผู้นำไว้อย่างละเอียด ดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพและอารมณ์ ผู้นำแบบคุณลักษณะจะต้องมีอารมณ์มั่นคง และแสดงออกอย่างเฉปะเจาะจง มีความมั่นใจในตนเอง มีความสามารถในการรักษาและควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง ไม่หวั่นไหว มีพลังสูง ไม่โกรธง่าย อดทนต่อแรงกดดันในด้านต่าง ๆ

2. ในด้านของความต้องการหรือแรงกระตุ้น ผู้นำแบบคุณลักษณะจะต้องมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ ต้องการเกียรติยศ ความรักจากผู้อื่น ต้องการอำนาจและความเป็นตัวของตัวเอง

3. ในด้านค่านิยมยุค (Yukl) จะเน้นค่านิยมภายใน อันเป็นทัศนคติของผู้นำ ผู้นำที่เกี่ยวกับสิ่งที่ถูกต้องหรือสิ่งที่ผิดตามหลักศีลธรรม ผู้นำแบบนี้จะมีความสามารถในการแยกแยะสิ่งใดยุติธรรม ชื่อสัตย์ รักเสรีภาพ เน้นความเสมอภาค ให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชน มีความภักดี ความรักชาติ มีความก้าวหน้า มีความต้องการที่จะทำสิ่งที่คาดหวังสำเร็จ ต้องการความเป็นเลิศ ทำงานที่สามารถปฏิบัติได้ มีความเกรงใจ มีความสุภาพอ่อนโยน และให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น

นอกจากนั้นได้มีการศึกษาถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพ หรือเป็นคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นคือ ผู้นำความแตกต่างจากบุคคลธรรมดา (Bateman, 1993, pp. 416 - 417) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นคือ

1. แรงขับหรือแรงผลักดัน (Drive) หมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคลที่แสดงถึงความพยายามอย่างสูงในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ รวมถึงความพยายามที่จะพัฒนาความทะเยอทะยาน การมีพลังมาก (High Energy Level) ความอดทนต่ออุปสรรค (Tenacity) และความริเริ่มในหลายประเทศ ความต้องการประสบความสำเร็จของผู้บริหารระดับสูงสุดจะแสดงออกมาในรูปแบบของอัตราการเจริญเติบโตขององค์กรนั้น ๆ

2. กระตุ้นของความเป็นผู้นำ (Leadership Motivation) หรือความปรารถนาในการนำ (Desire to Lead) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จไม่ได้มีเพียงแต่แรงขับ แต่จะมีความต้องการที่จะนำหรือมีความปรารถนาในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น มีความกระหายในอำนาจมากกว่าที่จะต้องการเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ใด และจะแสดงความปรารถนาในการที่จะรับผิดชอบต่อการทำงาน

3. ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ (Honesty and Integrity) เป็นการสร้างความเชื่อถือระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น โดยการมีสัจจะรักษาคำพูดและไม่หลอกลวงผู้อื่น

4. ความมั่นใจในตนเอง (Self- confidence) จะทำให้นำผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ ด้วยดี มีการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ไม่แน่นอน สร้างความเชื่อมั่นแก่ ผู้ใต้บังคับให้ปฏิบัติตามเป้าหมาย

5. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจหรืองานที่ทำอยู่ (Knowledge of the Business) โดยรวมถึงความรู้ทางเทคนิค ความรู้ทางด้านศัพท์ หรือคำที่มีความหมายเฉพาะ เพราะในบางครั้งประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงานอย่างลึกซึ้งจะช่วยทำให้ผู้นำตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น สตีเฟน พี รอบบินส์ ได้กล่าวอ้างคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งอันเป็นแนวความคิดของเชลลี เอ เคิร์ทแพทริก และ เอ็ดวิน เอ ลอค เกี่ยวกับคุณลักษณะสุดท้ายของผู้นำแบบนี้คือ

6. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาดอย่างเพียงพอเพื่อที่จะรวบรวมสังเคราะห์ และแปล หรือตีความหมายของข่าวสารที่มีอยู่อย่างมากมาย ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ แก้ปัญหา และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

Daft (2011, pp. 88 - 92) กล่าวว่า พบว่าคุณลักษณะของผู้นำเหล่านั้นสามารถจัดออกเป็นบุคลิกภาพ 5 กลุ่มที่โดดเด่นที่เรียกว่า มิติ 5 ประการ ทางบุคลิกภาพที่โดดเด่น ซึ่งมีติ 5 ประการ ทางบุคลิกภาพที่โดดเด่นของผู้นำนั้นประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการเข้าสังคมและการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น (Extraversion) รวมถึงความปรารถนาในการควบคุม ใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และน่าเชื่อถือ

3. ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ (Agreeableness) โดยบุคคลแบบนี้จะมีลักษณะเป็นคนน่าเชื่อถือ

4. การทำงานด้วยความรับผิดชอบด้วยความรู้สึกลึกซึ้งด้านดี (Conscientiousness) คือความรับผิดชอบ เชื่อถือได้ คงเส้นคงวา และมุ่งมั่นความสำเร็จในงานที่ทำ

5. ความมั่นคงในอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลมีการปรับตัวได้ดีกับสถานการณ์ต่าง ๆ มีความนิ่งและมั่นคง ไม่หวั่นไหวกับวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

6. ใจกว้าง พร้อมรับประสบการณ์ (Openness to Experience) เป็นลักษณะของบุคลากรที่มีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดใหม่ ๆ

สมยศ นาวิการ (2543, น. 162 - 164 , อ้างถึงใน วิเชียร วิทญูตม, 2550, น. 2) โดยทั่วไปทฤษฎีภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ทฤษฎีมหาบุรุษ และทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Great Man Theory / Trait Theory) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory) ทฤษฎีเชิงปฏิรูป หรือ ทฤษฎีร่วมสมัย (Transformational Theory Contemporary) ดังนั้นการเลือกใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำจึงต้องเลือกให้สอดคล้องกับ เป้าหมาย ภาวะผู้นำในแต่ละทฤษฎีคุณลักษณะดังนี้

1. ทฤษฎีมหาบุรุษ และทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Great Man Theory / Trait Theory) ประกอบด้วย คุณลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ อายุ ส่วนสูง รูปร่าง และ

น้ำหนัก เป็นต้น ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) เช่น ระดับการศึกษาสูงและมีสถานภาพทางสังคมที่ดี ด้านสติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ เป็นผู้มีความรู้ มีดุลยพินิจพุดจาคลองแคล่ว มีความคิดริเริ่ม และมีความสามารถสูง ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ ความกระตือรือร้น เชื่อมมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ ซึ่งผู้นำจะต้องมีเสียงมีพลังอำนาจ ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว เป็นต้น คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-oriented Characteristics) คือเป็นผู้มีความต้องการความสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงาน ควบคุมตนเองได้ กล่าวหาญ คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) คือ มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมด้วยความกระตือรือร้น มีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ การรู้จักเข้าสังคมและให้ความร่วมมือกับผู้อื่น

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) ได้แก่ ผู้นำแบบอัตถนิยม หรืออัตตา (Autocratic or Authoritarian Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงแต่ผลงานไม่คิดถึงคน ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ในช่วงภาวะวิกฤต ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Participative or Democratic Leaders) ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-faire Leaders or Free Reign Leaders) จะให้อิสระกับผู้ตามไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ

3. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) ได้แก่ ทฤษฎีที่รู้จักกันดีคือ ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ที่เชื่อมโยงระหว่างแบบของผู้นำและสถานการณ์ขององค์การเข้าด้วยกัน เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล สถานการณ์ขององค์การที่มีต่อผู้นำตามทฤษฎีนี้จึงเป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกในองค์การให้ไปทำตามบังคับบัญชา ซึ่งมี 2 ลักษณะดังนี้ รูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์สร้างความเคารพนับถือ รับฟังความคิดเห็น และความต้องการของสมาชิกในองค์การ รูปแบบผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน กำหนดทิศทางได้อย่างชัดเจน

4. ทฤษฎีเชิงปฏิรูป หรือ ทฤษฎีร่วมสมัย (Transformational Theory Contemporary) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบอย่าง (กาญจนานแสนทวี, 2547, น. 33 - 36) แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้อื่น ได้อย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเชื่อ มีความมุ่งมั่นแน่วแน่ในการบรรลุเป้าหมาย มีการสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชามองปัญหาในมุมมองใหม่ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดย

ใช้เหตุผล ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา มีการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจ ไปตามศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ผู้นำมีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจ ภายใน เห็นคุณค่าของการศึกษาและการอบรมพัฒนา ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ Kouzes and Posner (1993 , อ้างถึงใน กาญจนา แสนทวี, 2547, น. 34-36) มีคุณลักษณะสำคัญ คือ

4.1 การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (Challenging the Process) เป็นการปฏิบัติ หรือดำเนินการของผู้นำอย่างท้าทาย กล้าได้กล้าเสียและยอมรับกับสิ่งที่ท้าทาย กล้าเสี่ยง โดยเปิดวิสัยทัศน์ให้กว้าง และนำมาปรับปรุงงานภายในองค์กร ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมสร้างสิ่งใหม่ ๆ ทดลอง เรียนรู้จากความผิดพลาด และความสำเร็จปรับปรุงและค้นหากระบวนการใหม่ ๆ แสวงหาโอกาสในการทำงานนั้น แม้ไม่เคยทำมาก่อน ค้นหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่าในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อแสวงหาโอกาสการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ความสำเร็จ พร้อมทั้ง ผู้นำจะต้องมีการเสริมสร้างแรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ร่วมงาน เกิดการท้าทายต่อการแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ

4.2 การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อยกระดับองค์กรให้สูงขึ้น ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมด้านบวกและมีความหวัง มองการณ์ไกล มีทิศทาง เช่น ผู้นำมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น สามารถระบุพันธกิจและเป้าหมายที่จะให้ผู้อื่นสามารถมองภาพอนาคตขององค์กร ได้ชัดเจน ผู้นำเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ด้วยการจูงใจให้ผู้ตามรับรู้และเห็นคุณค่าและความหวังที่มีร่วมกัน มีการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นมีความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมาย และสร้างสนับสนุนให้เกิดการยอมรับว่าวิสัยทัศน์เป็นของทุกคนใน ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองได้ในจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลผลิตของงานที่สูงขึ้น

4.3 การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ (Enabling Others to Act) เช่น การสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน การให้แนะนำส่งเสริมช่วยเหลือ การพัฒนาบุคลากร โดยการเสริมสร้างอำนาจและความเข้มแข็งให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ให้มีส่วนร่วม ในงานจนทำให้มีความรู้สึกว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ พัฒนาความสามารถโดยการมอบหมายงานที่สำคัญและให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม และสนับสนุนความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในทีมระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจในการทำงาน เคารพในความเป็นบุคคลและให้เกียรติผู้อื่น ซึ่งส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้อิสระในการทำงาน กระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความเชื่อถือและเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขา รวมถึงการพัฒนาความรู้

ความสามารถ และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกสอน หรือจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติม

4.4 การชี้แนะแนวทางการทำงาน (Modeling the Way) หมายถึง การที่ผู้นำได้ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม เป็นที่ปรึกษา ชี้แนวทาง ให้คำแนะนำในสิ่งที่ผู้อื่นคาดหวัง มีการรักษาดีจะ รวมถึงให้ความสำคัญต่อค่านิยม และศีลธรรม มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างรัดกุม รอบคอบ กำหนดเวลาและเกณฑ์ในการติดตามงานอย่างจริงจัง สร้างความยึดมั่นผูกพันและริเริ่มงานใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพ มีค่านิยมและมาตรฐานที่ชัดเจนในหลักการต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน เช่น ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามค่านิยมที่มีร่วมกันในองค์กร ผู้นำจะต้องลงมือปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่างทั้งความตั้งใจ ความทุ่มเท และการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เห็นเป็นตัวอย่างทั้งความตั้งใจ ความทุ่มเท และการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น จึงจะได้นับการตอบสนองจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือ ส่งเสริมให้เกิดการยึดมั่นต่อการปฏิบัติด้วยการเริ่มต้นความสำเร็จทีละน้อย ผู้นำต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน แบ่งงานออกเป็นโครงการ หรือทีมงานย่อย เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของงาน หรือโครงการนั้น ๆ เมื่อได้รับความสำเร็จจากโครงการนำร่องเล็ก ๆ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดการเรียนรู้และปรับตัวในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นและปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในขั้นต่อไป

4.5 การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the Heart) เป็นการสนับสนุนกระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้การยกย่องชมเชยในความพยายามของผู้ร่วมงาน เช่น ขอมรับการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล โดยผู้นำต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานและแสดงความเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงานหรือสร้างผลงานที่ดีที่สุดในองค์กร ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและสร้างแรงจูงใจ โดยการเสนอรางวัลตอบแทนในลักษณะที่หลากหลาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้น เพื่อแรงจูงใจและเพิ่มผลผลิตของงาน ตลอดจนความสำเร็จของงานอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้นำต้องตระหนักว่า ความสำเร็จของงานเกิดจากความพยายาม และความร่วมมือของทุกคนภายในทีม องค์กรต้องให้ความสำคัญและตอบแทนความจงรักภักดีที่ผู้ปฏิบัติงานมีให้แก่องค์กร โดยการแสดงความยินดี และสร้างความประทับใจ ความภาคภูมิใจแก่สมาชิกในทีมงาน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการนำไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่า

การที่ผู้นำรู้ถึงขีดความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มที่ ผู้นำที่มีความมั่นใจจะพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ดี

3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

รติพร ถึงฝั่ง และ โกศล จิตวิรัตน์ (2555, น. 2) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต เสนอแนะว่าผู้นำองค์กรต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) มองการณ์ไกล หรือเรียกว่า ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในศตวรรษที่ 21 ผู้นำต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้นำที่ไม่ดี คือ ผู้ที่ไม่ได้รับการยอมรับและไม่มีประสิทธิผลจะเป็นสิ่งที่ขัดขวางต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรทำให้องค์กรไม่สามารถรักษาพนักงานที่ดีเอาไว้ได้และไม่สามารถซึ่งอยู่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ ยังอาจจะเป็นตัวขัดขวางแผนงานที่ได้กำหนดมาไว้อย่างดีและขัดขวางต่อการสร้างวัฒนธรรมแห่งการสร้างผลงาน การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นวิธีการที่เป็นระบบและเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการ โดยต้องสนับสนุนให้บุคคลเข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่าง ๆ ให้มากขึ้น เช่น การนำตนเอง การนำองค์กร โดยสรุปภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้อื่นช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีจริยธรรมและแรงจูงใจมากขึ้น ผลักดันให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร

ประเทือง หงสรานากร (2553, น. 61 - 66) ได้ศึกษาโครงการการวิจัยชุมชนต้นแบบ เรื่อง งานดูแลเยาวชนขององค์กรบริหารส่วนตำบลทุ่งแต้ อำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร ประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของการดำเนิน พันธกิจดีเด่นขององค์กรบริหารส่วนตำบลทุ่งแต้ ได้แก่ ผู้นำมีความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา (Speed of Problem-solving) ความรวดเร็วในการสนองตอบต่อทางเลือกของการแก้ไขปัญหา บ่งบอกถึงความเพียรพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของเงินงบประมาณ บุคลากร และเวลา

จิระ หงส์คารมภ์ (2549, น. 3) ที่แสดงความคิดเห็นว่า การทำงานเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นจะสำเร็จได้ต้องมีผู้นำที่ดี

มุกิตา วรกุลยากุล (2556, น. 145) ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้านระบบงาน และปัจจัยด้านผู้นำที่ส่งผลสำเร็จต่อการบริหารงาน

นิภา แสงศิริ (2551) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้

ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำยุคใหม่สามารถปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดี และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นให้มากที่สุด

สรุปในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำจะส่งผลทางตรงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของและส่งผลทางอ้อมผ่านแรงจูงใจ การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมและความผูกพันในงาน

2.4.3.3. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่มีการพัฒนามาจากค่านิยม ความเชื่อของบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ การทำงานและภารกิจต่าง ๆ ที่กระทำในองค์กร โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

1) ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

ในการให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรมีความแตกต่างกัน ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, น. 201) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์กรซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

พจน์ นนทศักดิ์ ปิยพันธ์ ปิงเมือง และสมศรี ศิริไผ่สวประพันธ์ (2549, น. 265) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กลุ่มของค่านิยมและความเชื่อที่สมาชิกภายในองค์กรสร้างขึ้น จนเป็นที่ยอมรับและยึดถือสืบต่อกันมาเป็นเวลานานพอสมควร

วิเชียร วิทยอุดม (2549, น. 398) กล่าวว่า เป็นวิธีการดำรงชีวิตในองค์กรและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, น. 410) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกัน (System of Shared Meaning) ที่เป็นที่ยอมรับระหว่างสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้สามารถแยกแยะองค์กรหนึ่งออกจากอีกองค์กรหนึ่งได้

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2551, p. 651) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น กำหนดขึ้น มีอยู่ เป็นอยู่ในทุกองค์กร โดยที่ทุกองค์กรจะมีรูปแบบของความเชื่อ สัญลักษณ์ ประวัติความเป็นมาอันยาวนานและสภาพที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจ ความผูกพัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

Robbins, Millett and Waters-marsh (2004, p. 479) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์กร ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์กรหนึ่งจากองค์กรอื่น ๆ ได้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ การยอมรับของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร

2) คุณลักษณะของวัฒนธรรมในองค์กร

ในคุณลักษณะของวัฒนธรรมในองค์กรนั้นเป็นวิถีชีวิตที่คนในองค์กรยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกลายเป็นนิสัย ความเคยชิน วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม โดยทั่วไปวัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม อยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ตามที่มิ้นท์ทวิชการ ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547, น. 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร ดังนั้นองค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างถูกต้องเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาว

พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์ (2556, น. 12) แนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะต่าง ๆ ที่ควรนำมาปฏิบัติคือ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ และวัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ดังนี้

1. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ มีลักษณะคือ สมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้นและรู้สึกร่าเริงทำงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา สมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร สมาชิกในองค์กรมีความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

2. วัฒนธรรมองค์กรการเรียนรู้ จุดเด่นคือ การเรียนรู้และการนำความรู้มาใช้ในการงานจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ เน้นการใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งอื่นตลอดจนสามารถสร้างให้บุคลากรมี “นิสัยใฝ่รู้” หรือ “รักการเรียนรู้” มีการพัฒนาตนเองให้รู้จักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ บุคลากรที่อยู่ในองค์การนี้มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ บุคลากรในองค์การมีความรู้ ความสามารถมาก เป็นองค์การที่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทาย โดยประยุกต์เอาความรู้เดิมและความรู้ใหม่มาพัฒนาในงานได้อย่างสร้างสรรค์

4. วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง เน้นความสามารถของบุคลากร ในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา บุคลากรมีความตื่นตัวต่องานที่ท้าทาย

Schein (1992, น. 3-4) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงานภายในองค์การ นโยบายของค์การและกลยุทธ์ของค์การ สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นรูปธรรม มองเห็นได้อย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้จึงสามารถระบุซึ่งภาพรวมหลักขององค์การได้ว่าเป็นเช่นใด

จึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นวิถีชีวิตที่บุคลากรของเทศบาลตำบลที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกลายเป็นนิสัย ความเคยชินและกลายเป็นขนบธรรมเนียม ประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในเทศบาลตำบล วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ

3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

อนุมาต คะสีทอง (2551, น. 91 - 92) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร พบว่า ลักษณะและวิธีปฏิบัติงานของข้าราชการจังหวัดสกลนคร ในหน่วยงานสอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์การในเรื่องการเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมแบบระบบราชการ วัฒนธรรมแบบการปรับตัวและวัฒนธรรมแบบเน้นภารกิจ ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับรางวัลพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การในระดับสูง

สมชาย โภคสวัสดิ์ (2553) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้และตามความต้องการของบุคลากรพนักงานสังกัดเทศบาลเมืองมุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรพนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร ทั้ง 4 มิติ พบว่า 1.1) มิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หัวหน้าเปิดโอกาสให้ลูกน้องเสนอแนะมากขึ้น รองลงมาคือ หัวหน้ามีลักษณะการปกครอง และบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้าไม่ค่อยจะรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน 1.2) มิติการหลีกเลี่ยงความ ไม่แน่นอน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ปรับปรุงการพัฒนาการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ การแข่งขันระหว่างพนักงานมักทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำเทคนิคการทำงานแบบใหม่มาใช้ในการปฏิบัติและเปรียบเทียบในองค์การ 1.3) มิติ

ความเป็นปัจเจกนิยม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ช่วยเหลือและพัฒนางานด้วยความเต็มใจ รองลงมา คือพนักงานจะสนใจเฉพาะหน้าที่ของตน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง โดยไม่สนใจงานของผู้อื่น ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ คือ มีการแข่งขันกันในการทำงานระหว่างสมาชิกภายในหน่วยงาน เพื่อผลประโยชน์หรือความก้าวหน้าของตนเอง 1.4) มิตความเป็นชายและความเป็นหญิง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย รองลงมา คือ เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างบุคลากรเกิดขึ้นคู่กรณีมักแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ คือคนส่วนใหญ่สามารถเชื่อถือได้ 2) ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของบุคลากร พนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหารจำแนกตามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีวัฒนธรรมตามการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนที่มีประเภทบุคลากรที่เป็นพนักงานเทศบาลต่างกัน โดยภาพรวมและรายมิติ มีวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ทั้ง 4 มิติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยด้านที่แตกต่างกันได้แก่ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และความเป็นชายและความเป็นหญิง

สุดารัตน์ โยธาภิบาล (2554, น. 114 - 115) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม สามารถวิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงได้ว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ซึ่งประกอบด้วย ด้านโครงสร้างอาคาร ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์การ ด้านนโยบายองค์การ ด้านกลยุทธ์องค์การมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงทุกด้าน และผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน ประกอบด้วย ด้านกระบวนการให้บริการประชาชน ด้านระบบการให้บริการประชาชน ด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการประชาชน ประชาชนที่มาใช้บริการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงทุกด้าน อธิบายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน

มูทิตา วรกุลยากุล (2556, น. 145) ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี และเมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์เพื่อทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน พบว่า ปัจจัยด้านทักษะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัย ด้านกลยุทธ์และปัจจัยด้านระบบงาน ตามลำดับ ทั้งสี่ปัจจัยดังกล่าวสามารถอธิบายความสำเร็จในการบริหารงานได้ ร้อยละ 62.1 และข้อเสนอแนะจากการวิจัย การบริหารงานภายใน

เทศบาลควรที่จะพัฒนาการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิด 7S's McKinsey พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายภาคประชาชนที่เข้มแข็ง เพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลนครรังสิตประสบความสำเร็จได้ต่อไปในอนาคต

ฉัตรรัตน์ สมรูป (2556, น. 1) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเทศบาลนครตำบลท่ายาง อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรที่มีเพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ และประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีอายุ และสังกัดหน่วยงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ บุคลากรยังมีปัญหาในการทำงานร่วมกันด้วยการประสานงานที่ไม่เป็นระบบ ไม่กล้าตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ เพราะไม่มีการปรึกษาหารือหรือประชุมเพื่อนำปัญหามาช่วยกันพิจารณา

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงคาดว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์และส่งผลทางอ้อมผ่านการจูงใจ การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมและความผูกพันในงาน

2.4.3.4. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ในด้านปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นั้นถือเป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญด้วย ในภาวะปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้พัฒนาไปอย่างมากโดยมีการพัฒนาข่าวสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เนื่องจากเทคโนโลยีเหล่านี้ทำงานได้รวดเร็ว ใช้เวลาอันสั้นแต่มีความถูกต้องและแม่นยำสูง ดังนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศจึงมีความสำคัญโดยมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้อธิบายไว้ดังนี้

1) เทคโนโลยีสารสนเทศ

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2526, น. 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หมายถึงอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ พัสตุ วิธีการหรือระบบต่าง ๆ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมประมวลผล การเก็บรักษาและเผยแพร่ข้อมูลข้อเท็จจริง ข่าวสาร ความรู้ ที่ได้มีการบันทึก ประมวล หรือดำเนินการด้วยวิธีใด ๆ ไว้สามารถนำไปใช้ประโยชน์และเผยแพร่ทั้งส่วนบุคคลและสังคม

Robert (2006, p. 57) ได้อธิบายว่า เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้ในทุกระดับของการจัดการ เช่น ใช้ในการบริหารจัดการเอกสาร ช่วยในการสืบค้นข้อมูลความรู้ทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์อีกแนวหนึ่ง การใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศอาจทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงในเรื่องการจัดหาคอมพิวเตอร์และการดูแลระบบซึ่งอาจมองว่าไม่คุ้มค่าได้เช่นกัน เนื่องจากความก้าวหน้าทางด้านเทคนิคที่ทันสมัย ประสิทธิภาพการใช้งานที่เพิ่มขึ้นมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การนำเทคโนโลยีมาใช้จึงอยู่กับความจำเป็น ค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปและการวางแผนงานในอนาคตที่รอบคอบ โดยผู้บริหารต้องจัดให้มีเทคโนโลยีที่เพียงพอแก่ความจำเป็นและมีประสิทธิภาพเหมาะสมแก่การใช้งาน ซึ่งการใช้งานเทคโนโลยีสามารถทำการประเมินความคุ้มค่าได้จากการประยุกต์ใช้งาน อุปกรณ์ บุคลากรและการจัดการด้านประสิทธิภาพ เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและมีความก้าวหน้าเพิ่มขึ้นทุกขณะจึงอาจเป็นอุปสรรคต่อการนำมาใช้งานได้

วิสิทธิ์ บุญชุม (2550, น. 6) กล่าวถึงปัญหาและข้อจำกัดของการใช้งานเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นอุปกรณ์พื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไว้ดังนี้

1. การวางระบบคอมพิวเตอร์ต้องใช้เวลามาก หน่วยงานใดที่ตัดสินใจนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้งาน ไม่ใช่จะนำเข้ามาใช้งานได้เลยทันที แต่ต้องมีการวางระบบงานกันเสียก่อนว่าจะนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการทำงานด้านใดบ้าง แล้วยังจะต้องมีการเขียนโปรแกรมคำสั่ง เพื่อสั่งให้คอมพิวเตอร์ ทำงานได้ตามที่ออกแบบไว้ ซึ่งขั้นตอนในการวางระบบงานจำเป็นต้องใช้เวลาพอสมควร การวางระบบคอมพิวเตอร์อาจรบกวนระบบงานปกติ เมื่อมีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในหน่วยงานที่ไม่เคยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มาก่อน แน่แน่นอนว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบงานเดิมที่เคยเป็นอยู่ เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน หรือ คุณสมบัติของพนักงาน โดยอาจจะมีการส่งพนักงานไปฝึกอบรม การใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงนี้มีผลกระทบต่อจิตใจของพนักงาน และอาจสร้างความไม่พอใจและความวุ่นวายหลายประการได้ในระยะแรก ๆ ที่ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับระบบงานใหม่

2. การทำงานขึ้นอยู่กับมนุษย์ คอมพิวเตอร์เป็นได้แค่เครื่องมือช่วยมนุษย์ในการทำงาน เพราะเครื่องคอมพิวเตอร์ไม่มีความคิดเป็นของตัวเองและทำงานเฉพาะที่ได้รับคำสั่งจากมนุษย์เท่านั้น ไม่ว่าจะงานที่สั่งให้ทำจะถูกหรือผิด เครื่องคอมพิวเตอร์ไม่รู้จักคิดหรือปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น นับเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งของเครื่องคอมพิวเตอร์ อีกทั้งคอมพิวเตอร์ไม่สามารถเข้ามาแทนที่มนุษย์ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์

3. เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนผู้ใช้อาจตามไม่ทัน การเผยแพร่ของไวรัสทำให้ระบบมีความเสี่ยงต่อการถูกขโมยข้อมูลและระบบปฏิบัติการเสียหาย จึงต้องคอยระมัดระวัง อาชญากรรมคอมพิวเตอร์อาจเกิดขึ้นจากผู้ที่มีความรู้ความชำนาญ แต่นำมาใช้

ในทางที่ผิด สร้างความเสียหายให้กับผู้อื่น การขโมยข้อมูล การโจมตีให้ระบบล่มและการบุกรุกผ่านเครือข่าย

4. การดูแลรักษาข้อมูลทำได้ยาก ระบบซอฟต์แวร์ที่สร้างความปลอดภัยของข้อมูลยังมีจุดอ่อนต่อการใช้งาน นอกจากนี้หากพัฒนาในระดับลึกของการประยุกต์ที่ยุ่งยากซับซ้อน จำเป็นต้องมีซอฟต์แวร์รองรับอีกมาก

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ประกอบด้วย อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ พัสตุ วิธีการหรือระบบต่าง ๆ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมประมวลผล การเก็บรักษาและเผยแพร่ข้อมูล ข้อเท็จจริง ข่าวสาร ความรู้ ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์

2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

สุเทพ คุณกิตติ (2548, น. 174) ศึกษาเรื่อง หลักธรรมาภิบาลกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, น. กรณีสึกษาเทศบาลนครขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษา พบว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้งานอย่างเหมาะสมช่วยสนับสนุนหลักความคุ้มค่าหรือหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยสร้างจิตสำนึกแก่เจ้าหน้าที่เทศบาลเพื่อการประหยัด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและให้บริการอย่างรวดเร็ว เสมอภาคและเป็นธรรม

อาวุธ รื่นภาคพจน์ (2553, น. 1) ได้ศึกษาความรู้ ทักษะและทัศนคติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต่อการจัดการสารสนเทศเพื่อการวางแผนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ในด้านการประมวลผลข้อมูล การเก็บรักษาข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล สภาพปัญหาในการจัดการสารสนเทศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ได้รับการประเมินที่ดีในประเด็นความรู้และทัศนคติในการจัดการสารสนเทศเพื่อการวางแผน แต่มีปัญหาในประเด็นทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการสารสนเทศทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การเก็บรักษาข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล แนวทางการพัฒนาทักษะในการจัดการสารสนเทศ คือ การฝึกอบรมการใช้งานขั้นพื้นฐานเฉพาะทางเท่าที่จำเป็นและสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน การกำหนดระยะเวลาเหมาะสมเพื่อไม่ให้เป็นการละเลยและไม่เสียเวลาทำงาน มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรด้วยการชมเชยและการใช้รางวัลการประยุกต์ใช้งานหรือนำเสนอเทคโนโลยีในระดับกองให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ทิจัมพร แพนตั้งต่อ (2554, น. 98) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลเชียงยืน ที่มีต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมพนักงานและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล เชียงยืน ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก โดยมีความเห็นว่าเมื่อประชาชนมีความรู้มากขึ้น หน่วยงานภาครัฐก็ต้องพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้นด้วย มากที่สุด รองลงมาคือ เห็นว่าในปัจจุบันบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐทุกคนจำเป็นต้องรู้เรื่องคอมพิวเตอร์ พนักงานและลูกจ้างเห็นว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานมีประโยชน์มากคือทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้นกว่าเดิม

ณัฐพัชร สติตพรชนชัย และปรีชา หงษ์ไกร (2555, น. 73) ได้ศึกษาระดับการบริหารจัดการที่ดีที่มีผลต่อการบริหารการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-พม่า ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีระดับการปฏิบัติปรับปรุงดีขึ้น แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ องค์การบริหารส่วนตำบล มีการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการจัดทำนโยบายและแผนเชิงกลยุทธ์ รองลงมา คือ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในหน่วยงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงานและข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอกับความต้องการใช้งาน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2556, น. 1) ศึกษาเรื่อง การใช้ระบบสารสนเทศในการจัดทำแผนพัฒนาตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ปัญหาการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลทั่วประเทศไทย คือ การขาดข้อมูลและระบบสารสนเทศที่ดี ทำให้การวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาพื้นที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาสำคัญในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาตำบล คือ ข้อมูลหรือสารสนเทศที่มีในฐานข้อมูลต่างๆ ไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริงและมีเนื้อหาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้ รวมทั้งขาดข้อมูลที่จะใช้เป็นกรณีศึกษา นอกจากนี้ยังเข้าถึงข้อมูลได้ยาก สำหรับศักยภาพและความพร้อมในการใช้ระบบสารสนเทศ พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่มีความพร้อมด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และระบบสื่อสาร แต่ยังไม่มีความพร้อมด้านบุคลากรที่จะรับผิดชอบงานด้านสารสนเทศ นอกจากนี้ยังพบปัญหาอื่น ๆ ได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องสารสนเทศ ทำให้การศึกษาเพื่อหาความต้องการใช้สารสนเทศเป็นไปด้วยความลำบาก เนื่องจากผู้ใช้ไม่สามารถบอกความต้องการใช้สารสนเทศได้ว่า ต้องการสารสนเทศอะไรบ้าง และต้องการนำไปใช้ประโยชน์ในลักษณะใด ทำให้ต้องใช้เวลาก่อนข้างมากในการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความขาด

แคลนข้อมูลดิบที่จะป้อนเข้าสู่ระบบ เนื่องจากระบบสารสนเทศต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นสารสนเทศที่ถูกกำหนดจากที่อื่น องค์กรบริหารส่วนตำบลเป็นเพียงผู้ใช้หรือให้ความร่วมมือในการจัดเก็บ ข้อมูลที่องค์กรบริหารส่วนตำบลต้องการใช้จริง ๆ อีกเป็นจำนวนมากยังไม่มีการจัดเก็บใหม่ ดังนั้น จึงควรมีการสร้างศักยภาพและความพร้อมด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทั้งส่วนที่เป็นเครื่องมือ อุปกรณ์และโปรแกรมการจัดการสารสนเทศแบบต่าง ๆ มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนตำบล 2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการพัฒนามนุษย์ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะส่งผลทางตรงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ และส่งผลทางอ้อมผ่านการจงใจ การบริหารจัดการการมีส่วนร่วมและความผูกพันในงาน

2.4.3.5. การจงใจ

ในด้านปัจจัยในการจงใจนั้นถือได้ว่า เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดการกระตุ้นผลักดัน ชักจูงให้บุคคลทำพฤติกรรมหรือไม่ทำพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง โดยการจงใจนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้อาจไม่เป็นผลทันที ผลของการจงใจจะสังเกตเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในความคิดเห็นการรับรู้และการแสดงออก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ด้วย นอกจากนี้ การจงใจยังมีความสำคัญต่อบุคคล ต่อผู้บริหารและต่อองค์กรโดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความหมายของการจงใจ

ในการให้ความหมายของปัจจัยทางด้านการจงใจนั้นได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจงใจแตกต่างกันดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, น. 81) กล่าวว่า การจงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจะกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเททำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุดในที่สุด

บุตรี จารุโรจน์ และคณะ (2549, น. 196) กล่าวว่า การจงใจหมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการ ซึ่งความต้องการดังกล่าวจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, น. 166) กล่าวว่า การจูงใจหมายถึง อิทธิพลภายในบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัลและผลของรางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ

Baron (1986, p. 73) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้น ท่วมเทความพยายามที่เข้มข้น ไม่ย่อท้อและอย่างมีทิศทาง เพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น

Robbins, Millett and Waters-Marsh (2004, p. 164) กล่าวว่า การจูงใจหมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น ไม่ย่อท้อและอย่างมีทิศทาง เพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น

สรุปได้ว่า การจูงใจ คือ การใช้แรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง แรงจูงใจนี้อาจจะเกิดจากร่างกายหรือจิตใจของบุคคลนั่นเอง แรงจูงใจมีทั้งจากภายในและภายนอก แรงจูงใจจากภายใน เช่น ความสนใจ ทักษะคติ ความต้องการ แรงจูงใจจากภายนอก เช่น บุคลิกภาพ การลงโทษและการให้รางวัล

2) แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

ในแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจนั้น ได้มีนักวิชาการได้ให้เห็นไว้ดังนี้

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, น. 48-50) ได้อธิบาย ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg's Two factor Theory เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมของที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ กฎ ระเบียบ นโยบายบริษัทที่เข้มงวดทำให้ต้องมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ การบังคับบัญชาที่ไม่มีความยืดหยุ่นทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความวิตกกังวลได้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไม่มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและค่าตอบแทนที่ได้รับไม่มีความเหมาะสม ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีช่องว่างมาก ขาดความไว้วางใจกัน ความมั่นคงในหน้าที่การงานและความมั่นคงขององค์กรที่ส่งผลต่อความมั่นคงของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจจะเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง คือ ประสบความสำเร็จในงานหรือได้ทำงานให้ประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับนับถือจากอาชีพการงานนั้น ๆ ลักษณะของงานที่ทำท่าย ไม่จำเจหรือสนุกสนาน ได้รับผิดชอบงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ มีโอกาสก้าวหน้าเจริญเติบโต ได้เรียนรู้มากขึ้น มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น

สุพานี สฤกษ์วานิช (2549, น. 1997) ได้อธิบาย แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจมีหลายแง่มุม ดังที่นักวิชาการหลายท่านเสนอไว้ แต่ทฤษฎีที่รู้จักกันทั่วไปได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความ

ต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ที่อธิบายไว้ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการมากมายหลายอย่าง และความต้องการจะมีตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ความต้องการเหล่านั้นจัดลำดับขึ้นได้ 5 กลุ่ม จากลำดับความต้องการขั้นพื้นฐานไปสู่ความต้องการขั้นสูง ได้แก่

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานในปัจจุบันนี้ เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค
2. ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
3. ความต้องการทางด้านสังคม เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อน มีกลุ่ม มีคนที่เรารัก ไว้วางใจและรักเรา เพราะธรรมชาติมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่ชอบอยู่โดดเดี่ยว
4. ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ คือ ต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่าเห็นความสำคัญและยอมรับในความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่
5. ความต้องการที่จะสมหวังในชีวิต บรรลุถึงสิ่งที่เป็นสุดยอดปรารถนา (Self-realization หรือ Self-actualization Needs) โดยใช้ความสามารถสูงสุด เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่มุ่งหวังในชีวิต ผู้บริหารจะช่วยตอบสนองความต้องการส่วนนี้ได้ โดยการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้ มาสโลว์ ยังอธิบายเพิ่มเติมอีกว่า ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดเป็นแรงจูงใจอีกต่อไป และความต้องการจะเคลื่อนต่อไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งผู้บริหารต้องทราบความต้องการของบุคลากรในปัจจุบันก่อนจึงจะกำหนดแรงจูงใจในอนาคตได้

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556, น. 103) ได้อธิบายว่า มนุษย์มีความแตกต่างจากทรัพยากรประเภทอื่น ๆ เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิต มีจิตใจ ไม่สามารถบังคับสั่งการเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องสร้างความรู้สึกรักพอใจและมีการโน้มน้าวจูงใจให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำและต่อองค์กรและยังจะช่วยให้บุคคลทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถด้วยความตั้งใจทุ่มเท

รติพร ถึงฝั่ง และ โกลศ จิตวิรัตน์ (2555, น. 8) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการคนดีและคนเก่ง (Talent Management) นั้น ฝ่ายบุคคลต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพเริ่มตั้งแต่การสรรหาและการระบุคนเก่ง (Talent Identification) การพัฒนาและอบรม การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล (Talent Compensation and Rewarding) และการชำระรักษาคนเก่ง (Talent Retention) ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวด้วยการทำให้คนเก่งเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ และมีการวัดผลการปฏิบัติงานและมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานรับทราบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556, น. 104) ที่กล่าวว่า การชำระรักษาทุนมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด โดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเรียนรู้สิ่งใหม่ นำมาปรับใช้ในการทำงานให้สำเร็จ

บรรลุเป้าหมายจึงทำให้ได้รับโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม แนวทางเหล่านี้เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดีและซำรงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

Jerome (2013, p. 39) ได้อธิบาย การจูงใจหรือ แรงจูงใจเป็นทฤษฎีทางจิตวิทยา (Psychology) ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมทุกด้านของมนุษย์ทั้งทางกาย สังคม กระบวนการทางจิตใจ อารมณ์ ความคิด สติปัญญา เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจ อธิบาย ทำนาย พัฒนาและควบคุมพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ได้ ได้แรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลและองค์การบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารควรทราบว่าจะอะไรเป็นเหตุทำให้มนุษย์สร้างและรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากสาเหตุภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความต้องการด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นแรงขับให้ร่างกายมีพฤติกรรมที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายหรือสาเหตุจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น บุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า สวัสดิการ เป็นต้น

จึงสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายามอย่างมีทิศทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ตนต้องการ แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจที่ดีต้องสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายของเทศบาลตำบลและบุคลากรเพื่อให้บุคลากรกระทำบางสิ่งบางอย่างอย่างสมัครใจ เต็มใจ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ ให้กับประชาชนท้องถิ่น รักษาผลประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นต้น แรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น ความทุ่มเทและความพยายามในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน อันเกิดจากความสำเร็จในงาน การได้รับการยกย่อง ได้รับผิชอบในงาน ลักษณะงานที่ทำท่ายเหมาะสมกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในความต้องการที่แท้จริงของบุคคลจึงจะสามารถจัดให้มีองค์ประกอบเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลได้ โดยเฉพาะการพัฒนาทุนมนุษย์ ควรกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร จึงจะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จขององค์กรต่อไป

3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

ชญชชิตา ประ โชริต (2547) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล ในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล ในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนรายได้ที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นิภา แสงศิริ (2551) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยค่าจูง โดยที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับเงินเดือนและสวัสดิการมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านสถานะของอาชีพ 2) เพศ ระดับการศึกษา อายุ ราชการ และรายได้ที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยจูงใจ แต่อายุและประเภทของพนักงานที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากปัจจัยจูงใจต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เพศและระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยค่าจูง แต่อายุ ประเภทของพนักงาน อายุราชการ รายได้ที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยค่าจูงต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 3) การวิเคราะห์ปัจจัย พบว่า แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานจากปัจจัยจูงใจ กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จ และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จมากที่สุด

วิรัตน์ ศรีธรรมมา (2551, น. 192 - 202) ได้วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอโพธารอง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพธารอง จังหวัดร้อยเอ็ด มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพธารอง จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ และตำแหน่งงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ และตำแหน่งต่างกัน แรงจูงใจไม่แตกต่างกันทางสถิติ เมื่อจำแนกแรงจูงใจตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

ชูชัย ศรีวรรณ (2553, น. 28) ได้ศึกษา ปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของท้องถิ่น (อบต.) มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของการทำงานในรอบปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับดี ทำให้เห็นว่า ประสิทธิภาพ การทำงานขององค์กรในรอบปีต่อไปจะเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในท้องถิ่นมีความพึงพอใจ ในการทำงานมาก จะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้น แต่จะไม่พึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ

เท่าที่ควรและสะท้อนให้เห็นปัญหาการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม และการขาดมาตรฐานในการประเมินผลงานเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ต้องได้รับการปรับปรุงและแก้ไข เพราะการได้รับเงินค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจส่วนหนึ่งที่ทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานเพิ่มมากขึ้น

สมทบ ไสลชัย (2554) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลจองถนน อำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลจองถนน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีแรงจูงใจสูงสุด รองลงมา ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันดับสุดท้ายคือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

สมพร สิงห์ชัย (2555, น. 45) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาพรวมมีผลการปฏิบัติงานในระดับดี ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง

Yogesh and Dennis (2003, น. 7) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของความผูกพันและแรงจูงใจในการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ ศึกษาด้านทฤษฎี แนวคิด และการวัดความสำเร็จ พบว่า ความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากรที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (Knowledge Workers) จะช่วยลดช่องว่างในเรื่องการประยุกต์ใช้ความรู้ ได้ เนื่องจากคนกลุ่มนี้จะรู้ดีว่าเขาควรมีความรู้อะไรและนำไปใช้อย่างไร แรงจูงใจที่สำคัญจะเป็นเรื่องเป้าหมายในเรื่องคุณค่าต่อตนเอง หรือความสำคัญของบุคคลที่ส่งผลต่อความสุขและสนุกสนานจากประเด็นการบริหารงาน ได้แก่ วิธีการวางแผนงาน การจัดการ การนำและการควบคุม (POLC)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการจูงใจความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการจูงใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ 2) ปัจจัยด้านการจูงใจมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการ 3) ปัจจัยด้านการจูงใจมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทุนมนุษย์ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า การจูงใจจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์

2.4.3.6 การบริหาร

ในด้านปัจจัยทางการบริหารจัดการนั้น เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีส่งผลต่อการบริหารงานขององค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาจะส่งผลต่อวิถีชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นด้วย ผู้บริหารทุกระดับของเทศบาลตำบลจะต้องมีการพัฒนาการบริหาร จะต้องทำหน้าที่บริหารจัดการให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมที่เป็นอยู่ ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) และการคาดการณ์ (Forecasting) เพื่อให้ผลของการบริหารจัดการเกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน ขององค์กรได้อย่างบรรลุเป้าหมายได้โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) แนวคิดการบริหารจัดการ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547, น. 3) ได้อธิบาย รูปแบบการบริหารมีหลายแนวทางที่คล้ายคลึงกัน หลักพื้นฐานที่มีมาช้านานได้จำแนกการบริหารจัดการออกเป็น 4 หน้าที่ ได้แก่ กระบวนการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) กล่าวคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. การวางแผน (Planning) นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้อย่างน่าสนใจ เช่น การวางแผน คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือการวางแผนคือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับข้อเสนอในอนาคต เป็นการประเมินข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีเลือกและเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จของข้อเสนอนั้น ๆ การวางแผนเป็นเรื่องของข้อมูล ความคิดที่มีเหตุผลและการควบคุมให้สามารถดำเนินการได้จริง ซึ่งอาจต้องเป็นแผนงานที่มีความยืดหยุ่นได้ในแต่ละวัน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ณ ขณะปฏิบัติงาน ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล (2554, น. 2-5) กล่าวว่า แผนการดำเนินงานด้านทุนมนุษย์แบ่งได้เป็นหลายระยะ เช่น แผนงานระยะสั้นที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์และขีดความสามารถขององค์กรที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ ส่วนแผนการดำเนินงานด้านทุนมนุษย์ระยะยาวจะเป็นการสร้างรายได้เปรียบในทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอนาคต ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556, น. 103) ได้กล่าวสนับสนุนเพิ่มเติมว่า การวางแผนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีโดยทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ในแต่ละตำแหน่งเพื่อนำมาใช้กำหนดวิธีการสรรหา และการคัดเลือกคนได้อย่างเหมาะสมตรงตามความต้องการทั้งคุณสมบัติ และสามารถทำงานได้ตามลักษณะงานที่กำหนด เมื่อได้คนเก่งก็จัดการสร้างทีมงาน (Teamwork) เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น แบ่งปันความรู้ระหว่างกันอย่างมีส่วนร่วม มีการประสานร่วมมือกัน

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการพัฒนาโครงสร้างองค์การ กำหนดทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นการประสานกิจกรรม (Consciously Coordinated) ที่ต้องดำเนินการ บุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบและผู้ปฏิบัติงานเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียว มีการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกลุ่มงานพร้อมกับแบ่งแยกหน้าที่เป็นขอบเขตที่เด่นชัด (Identifiable Boundary) ขณะเดียวกันก็เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุเป้าหมายหรือเป้าหมาย (Goals) ของงานร่วมกัน

3. การนำ (Leading) เป็นการสั่งการและการจูงใจให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยผู้บริหารจะต้องเข้าไปในปัจจัยแวดล้อม โดยเฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเลือกใช้ให้เหมาะสม เช่น บุคลิกภาพ ทักษะ อารมณ์ ภาวะความเป็นผู้นำ อำนาจ แรงจูงใจและการสื่อสารมาเป็นแนวทางในการนำ ส่วนจะใช้ยุทธวิธีใดมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น การสื่อสารแบบทางตรงและแบบสองทางจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ใช้การนำเชิงอำนาจเมื่อเกิดสถานการณ์คับขัน เป็นต้น

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการสั่งการและประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งการควบคุมนั้นเป็นกระบวนการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสมเพื่อการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานเหล่านี้และดำเนินการแก้ไขเมื่อจำเป็น เนื่องจากการดำเนินงานขององค์การส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับบุคลากร การควบคุมจึงพิจารณาพฤติกรรมของบุคคลที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ด้วยการมุ่งสนับสนุนพฤติกรรมที่ต้องการและการขัดขวางพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ ฌ็อง-พอล แซงแนง (2547, น. 209) ได้อธิบายว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นสามารถนำมาใช้กำหนดค่าตอบแทน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การจ้างงาน เป็นต้น ทั้งนี้ควรแจ้งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน เพื่อให้รับทราบว่าตนเองปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด สมควรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด

Luther Gulick (อ้างถึงใน Robert, 2011) ได้อธิบาย รูปแบบการบริหาร POSDCORB ประกอบด้วย 7 กิจกรรม ได้แก่

1. P คือ การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์การว่าควรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร การวางแผนนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การได้ดี

2. O คือ การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจเพื่อประสานงานหน่วยงานย่อย ๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

3. D คือ การตั้งการ (Directing) หมายถึง หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่ตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังหมายถึงการที่หัวหน้าฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์การ

4. S คือ การบรรจุ (Staffing) หมายถึง หน้าที่ด้านบริหารงานบุคคลเพื่อฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และจัดเตรียมบรรยากาศในการทำงานที่ดี

5. CO คือ การประสานงาน (Co-Ordinating) หมายถึง หน้าที่สำคัญในการประสานส่วนต่าง ๆ ของงานให้เข้ากันได้เป็นอย่างดี

6. R คือ การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ภายในองค์การ

7. B คือ การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง หน้าที่อันเกี่ยวข้องกับ การวางแผนและการควบคุมด้านการเงินการบัญชี

รติพร ถึงฝั่ง และ โกศล จิตวิรัตน์ (2555, น. 2) ได้อธิบาย การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นความสามารถขององค์การในการควบคุมการดำเนินงาน กระบวนการใหม่ที่น่าสนใจในองค์การเพื่อการพัฒนาองค์การและมุ่งสนับสนุนให้บุคลากร ประสบผลสำเร็จ โดยสร้างความตระหนักให้ทุกคนเห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวางกลยุทธ์เพื่อ บรรเทาความเสี่ยงตลอดจนมีการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องที่เน้นเรื่อง การพัฒนาคนให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ อาจเริ่มต้นการบริหารการ เปลี่ยนแปลงในเรื่องวิสัยทัศน์ให้ทุกคนมองเห็นวิสัยทัศน์เหมือนกันเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยน ทัศนคติให้เห็นถึงคุณค่าของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจนเกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดย สรุปรการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการพัฒนา ทุกองค์การในปัจจุบันจึงต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง (Continue Change) โดยไม่อยู่ในภาวะหลงตน (Complacency) หมายถึง ความพึง พอใจกับความสำเร็จในปัจจุบันโดยไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง ถ้าองค์กรไม่เปลี่ยนแปลงตัวเองให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปองค์กรนั้น ไม่อาจอยู่รอดได้ องค์กรที่อยู่รอดและ เติบโตได้อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift Change) ในการ บริหารจัดการงานและคนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Mihm (2009, p. 3) ได้นำเสนอแผนกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ว่า ควรให้ผู้บริหาร ระดับสูง พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อ การพัฒนาทุนมนุษย์ การสื่อสารและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อร่วมกัน พิจารณาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีและต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จทั้งในปัจจุบันและ

อนาคต ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์นั้นต้องระบุตัวเลขที่เป็นช่องว่าง (Gap in Number) ของแต่ละคุณลักษณะ ทักษะและสมรรถนะที่ต้องดำเนินการพัฒนาตลอดจนต้องมีการบริหาร การจัดการศึกษาและมีการจัดหาปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ มีการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วันชัย โกลละสุข (2556, น. 1) ได้เสนอแนะข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่อความสำเร็จของการบริหารงานเพื่อให้ผู้บริหารงานได้ระมัดระวัง มีดังนี้

1. ลักษณะการสื่อสารในองค์กรและระหว่างบุคคลไม่เหมาะสม ลักษณะทั่วไปของสื่อที่ไม่เหมาะสมจะเกิดจาก

1.1 การมีข้อมูลหรือการมีคำสั่งที่ถ่ายทอดไม่ชัดเจน เป็นผลให้ผู้รับฟังข้อมูลหรือได้รับคำสั่ง ขาดความเข้าใจหรือไม่เข้าใจทำให้นำไปสู่การปฏิบัติได้ไม่ดี

1.2 การรับข่าวสารหรือข้อมูลเอกสาร ต้องมีการตีความ ทำให้การปฏิบัติเป็นข้อโต้แย้งหรือถกเถียง ผลของการโต้แย้งหรือถกเถียง ไม่สามารถนำไปสู่การตัดสินใจได้ดีทำให้ความร่วมมือลดลงหรือขาดหายไป

1.3 มีผู้ก่อกวน อาจเป็นตัวเอกสารที่มีการสั่งการขัดกันเองหรือมีผู้ปฏิบัติที่มีปฏิกริยาขัดแย้งขึ้นการปฏิบัติ ผลคือการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ลดบทบาทความร่วมมือไป

1.4 ทิศทางการสื่อสารของบุคคลในองค์กร ซึ่งจะมีการสื่อต่อกันได้ทั้งในแนวนอน จากล่างขึ้นบนหรือในแนวระดับเดียวกัน การสื่อสารแต่ละทิศทางย่อมส่งผลต่อการสั่งการ การตัดสินใจของผู้บริหารและเฉพาะบุคคล ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดทิศทางการสื่อสารในแต่ละเรื่องไว้เพื่อให้การสื่อสารข้อมูลมีประสิทธิภาพส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

2. พฤติกรรมหรือแรงจูงใจต่อบุคคลไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม เหตุที่พฤติกรรมหรือแรงจูงใจต่อบุคคล ไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมเกิดจาก

2.1 การใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการจัดกระทำไม่ถูกต้อง อาทิ การนำเอาความพอใจเป็นหลัก หรือการนำเอาความต้องการของมนุษย์เป็นหลักมาใช้ในกรอบแนวคิดการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งอาจส่งผลต่อการโต้แย้งหรือไม่พอใจเกิดขึ้น ทำให้การอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ ถดถอยลง

2.2 พฤติกรรมของบุคคลมีอคติต่อองค์กร ย่อมส่งผลต่อการมีส่วนร่วม เพราะถ้าบุคลากรเห็นว่าองค์กรหรือบ้านของตนเองที่อยู่ไม่ดี หรือไม่เหมาะสมแล้วการกระทำใด ๆ ย่อมขัดแย้งและไม่เอื้อประโยชน์ได้ แต่หากการแก้ไขบทบาทของบุคลากรให้มีทัศนคติดี มีความกระตือรือร้น มีสมาธิ มีความรับผิดชอบหรือมีพลังเพื่องาน กิจกรรมใด ๆ ที่เขาเหล่านั้นมุ่งจัดการย่อมเป็นจุดมุ่งหมายเพื่อการกระทำโดยส่วนร่วมได้ง่าย

2.3 การมีส่วนร่วมของทุกคนในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ไม่มี ความขัดแย้งหรือมีความขัดแย้งแต่พร้อมต่อการแก้ไขเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบต่อ การให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำย่อมเป็นทิศทางของการอยากมีส่วนร่วม

3. ผู้นำมีปัญหา เหตุที่องค์กรไม่สามารถบริหารงานแบบมีส่วนร่วมได้ใน ระยะเริ่มต้น มีผลมาจากผู้นำ เช่น

3.1 คนทุกคนมีจุดมุ่งหมายในชีวิตเพื่อความต้องการในปัจจุบันและอนาคตในกรณีต่าง ๆ อันได้แก่ มีความเป็นอยู่บนชีวิตที่ดี (กินคืออยู่ดี) มีความมั่นคง ปลอดภัย ในตนเองและครอบครัว มีความรัก มีหน้ามีตาในสังคม มีการยอมรับยกย่องนับถือและมีความสำเร็จในชีวิต เมื่ออยู่ในองค์กรแต่ประสบปัญหากดดันและไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ กลุ่มหรือองค์กรย่อมเกิดปฏิกิริยาโต้ตอบและเป็นความขัดแย้ง

3.2 การขาดแรงจูงใจในการนำไปสู่ความสำเร็จของงาน เนื่องจากผู้นำขาดภาวะการณ์เรียนรู้ ไม่มีความชำนาญ ไม่มีความเชื่อมั่นตนเองหรือมีโรคภัยเบียดเบียน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นผลทางจิตใจต่อการมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.3 ผู้นำขาดมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ ห่วงคุณธรรมและทักษะการเรียนรู้จากงาน เป็นผลให้ไม่สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้อย่างดี ทำให้การนำเสนอความต้องการหรือการตัดสินใจเพื่อกลุ่มหรือส่วนรวมเป็นไปได้ยากหรือไม่เหมาะสม

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเบื้องต้นของทุกแนวคิดไม่ว่าจะเป็น POLC หรือ POSDCORB นั้นเป็นการวาดภาพแนวทางการบริหารจากหลักวิชาการที่หลากหลายที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้ง่ายขึ้น กระบวนการบริหารงานเหล่านี้นำมาประยุกต์ใช้กับงานพัฒนาทุนมนุษย์ได้ ดังแนวคิดของ ศิริพงษ์ เสาภาชน (2551, น. 208) กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์มี

4 ขั้นตอน ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดให้ถูกต้องครบถ้วน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อจัดทำเป็นรายงานตัวชี้วัด นำรายงานตัวชี้วัดมาสรุปผลและนำผลสรุปที่ได้มาวางแผนกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารต้องวิเคราะห์และทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องทักษะการปฏิบัติที่จำเป็นในแต่ละขั้นตอนของการบริหารจัดการซึ่งต้องมีการนำเข้าข้อมูลหรือทรัพยากรเข้าไปในแต่ละขั้นตอน จึงจะทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการบริหารงานที่ขาดความต่อเนื่อง ขาดความมุ่งมั่นตั้งใจ ซึ่งทำให้องค์กรเกิดปัญหาสะสมหรือไม่มีการแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ แนวทางหนึ่งของการแก้ไขปัญหาที่คือการคัดเลือกคนที่เหมาะสมมาร่วมทำงานและขยายผลจากคนกลุ่มที่มีศักยภาพนี้ไปสู่ทุกคนในองค์กร (จำลองณ์ ขุนพลแก้ว, 2555, น. 5) จนเกิดแนวร่วมที่ทรงพลัง ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีผู้บริหารที่มีทักษะที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารงาน

2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

อณัฎฐา เดชเส็ง (2547) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณี องค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย 1) เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร 2) เงื่อนไขด้านบุคลากร 3) เงื่อนไขด้านประชาชน 4) เงื่อนไขด้านงบประมาณ และ 5) เงื่อนไขด้านสถานที่ตั้ง สำหรับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์ร่วมด้วยช่วยกัน (การมีส่วนร่วม) 2) ยุทธศาสตร์ลูกโซ่ (การบริหารงานเป็นทีม) 3) ยุทธศาสตร์ถึงลูกถึงคน (การเข้าถึงประชาชน) และ 4) ยุทธศาสตร์เก้าอี้ที่ถูกที่คัน (การแก้ปัญหาให้ตรงจุด)

ประเทือง หงสรานากร (2553, น. 61 - 66) ได้ศึกษาโครงการการวิจัยชุมชนต้นแบบเรื่องงานดูแลเยาวชน ขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งแต่ อำเภอมือง จังหวัดยโสธร ประเทศไทย พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดสำเร็จของการดำเนินพันธกิจดีเด่นขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งแต่ ได้แก่ วิธีการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งแต่ คือ ความจริงใจ ความบริสุทธิ์ใจ การทำงานที่ไม่เป็นหน้าที่หรือโยนบายนอกแต่ทำเพื่อประชาชนจริง ๆ ไม่เป็นไปเพื่อลาภ ยศ สรรเสริญ แต่เป็นการเอาใจใส่แก่ประชาชนทุกกลุ่ม ทุกวัย โดยให้คนเห็นเองรู้เองจากการกระทำของฝ่ายบริหาร

วิวัฒน์ หามนตรี (2554) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดอ่างทอง ผลของการศึกษา พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดอ่างทอง จัดทำแผนตามกระบวนการและปฏิบัติการจัดทำแผนตามระเบียบของกระทรวงมหาดไทย แต่ยังคงขาดการดำเนินการเชิงคุณภาพ ขาดความรู้ และขาดข้อมูลเชิงลึกในการจัดทำแผน ขาดวิสัยทัศน์การทำแผนยุทธศาสตร์ของชุมชนและขาดการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ชุมชนเข้ากับกระบวนการทำแผนขององค์การบริหารส่วนตำบล

ณัฐพัชร์ สติตพรธนชัย และปรีชา หงษ์ไกร (2555, น. 68, 70) ศึกษาระดับ การบริหารจัดการที่ดีที่มีผลต่อการบริหารการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-พม่า ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-พม่า โดยรวมมีการปฏิบัติถ่ายทอดเรียนรู้ทั้งองค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักการมีส่วนร่วม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารความคิดเห็นในประเด็นการบริหารจัดการที่ดี ด้านหลักความพร้อมรับผิด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการสร้างเสริมค่านิยมใหม่ ที่เน้นเรื่องการบริหารงานที่ดี ความเป็นวิชาชีพให้กับบุคลากร รองลงมา คือ มีมาตรการกำกับดูแลการดำเนินงาน โดยสามารถ

รักษากรอบการดำเนินงานไว้ได้อย่างต่อเนื่อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ไม่มีบุคลากรที่กล้าแสดงออกถึงความรับผิดชอบจากการกระทำของตน

ปริญญา ทรัพย์ทอง และสมศักดิ์ ศรีสันติ (2555, น. 95 - 96) วิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลที่ดีในประเทศไทย เป็นการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างรูปแบบบริหารจัดการท้องถิ่นที่ดีในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลที่ดีมีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ การกำกับดูแลเทศบาล โดยองค์การของตนเอง เป็นรูปแบบที่มีแนวคิดของการปกครองตนเองที่เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นได้จัดตั้งโครงสร้างระบบภายในขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นของตนเอง โดยตนเอง และเพื่อตนเองมีอิสระในการดูแลชีวิตความเป็นอยู่และสามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อปัญหาและความจำเป็นภายในชุมชนของตนเอง ภายได้มาตรฐานของท้องถิ่นแต่ละแห่ง ประเด็นสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงจุดเด่นของรูปแบบการกำกับดูแลเทศบาลโดยองค์การของตนเอง เป็นรูปแบบที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจในการตัดสินใจในกลไก การตรวจสอบได้โดยตรง ซึ่งทำให้กลไกการตรวจสอบสามารถดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างตรงจุด ทั้งนี้จึงทำให้องค์การสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ดียิ่งขึ้น แต่รูปแบบการบริหารจัดการที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงมากที่สุด ได้แก่ รูปแบบการกำกับดูแลเทศบาล โดยระบบคุณภาพ เป็นรูปแบบที่มีแนวคิดของการบริหารจัดการควบคุมกำกับภาครัฐสมัยใหม่ที่เป็นบูรณาการแบบแผนควบคุม การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการบริหารจัดการท้องถิ่น ภายได้มาตรฐานในการจัดการโดยระบบคุณภาพ ซึ่งได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การประเมินคุณภาพ และการบริหารคุณภาพประเด็นสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงจุดเด่นของรูปแบบการกำกับดูแลเทศบาล โดยระบบคุณภาพ คือ เป็นรูปแบบที่มีกรอบการดำเนินงานในการตรวจสอบที่ชัดเจนและครอบคลุมการดำเนินงานในทุกส่วน ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรและด้านการบริหารงานในภาพรวมขององค์การ โดยเน้นการบูรณาการการตรวจสอบที่อาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงภาคประชาชน อนึ่งไม่ว่าในการนำรูปแบบใดไปประยุกต์ใช้จริงนั้น มีข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญว่า ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำรูปแบบไปปฏิบัติควรเป็นผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องของเทศบาล และควรเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนและภาคประชาสังคมเขาไปมีส่วนร่วมในการตรวจสอบประเมินผล รวมทั้งการออกแบบกลไกการตรวจสอบที่มีความชัดเจนตามกรอบโครงสร้างการทำงานและกรอบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานของเทศบาลอย่างต่อเนื่อง

พิรพัศ ให้อโนม (2556, น. 1) ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลไร่จิง จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลไร่จิง ควรทำให้แผนงานมีความต่อเนื่อง ต้องมีการบรรจุและแต่งตั้ง

บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานขององค์กร ผู้บริหารขององค์กรควรมีความเข้าใจ มีคุณธรรม โปร่งใส และให้อิสระในการทำงาน จะทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

Bennet and O'Brien (1994, pp. 41 - 49) ได้ศึกษาอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ขององค์กรและบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งต้องมีทิศทางที่ชัดเจนว่าจะมุ่งไปทางใด เพื่อจัดเตรียมความรู้ให้สามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ในอนาคตได้

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วม 3) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่า การบริหารจัดการจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของ องค์กรได้

2.4.3.7 การมีส่วนร่วม

ในปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร โดยมีการบริหารคนให้เข้าใจถึงความร่วมมือในการทำงานร่วมกันในฐานะเป็นหุ้นส่วน ไม่ใช่เป็นนายจ้างลูกจ้าง กระบวนการมีส่วนร่วมจึงควรนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ความหมายและกระบวนการมีส่วนร่วม

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม ดังนี้

ยูวัฒน์ วุฒิเมธี (2531, น. 31) ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ การให้ประชาชนเข้ามาทำกิจกรรมให้มากที่สุด เพื่อให้เขาได้เป็นผู้ตัดสินใจลงมือทำงานตามที่เขาได้ตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นการทำให้เขาได้ปฏิบัติตามความสนใจและความต้องการ การที่เขาได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการนั้นจะทำให้เขาพัฒนายิ่งขึ้น

นิธิ เอียวศรีวงศ์ (2532, น. 24) ได้ให้ความเห็นว่าการพัฒนาที่จะเป็นผลดี และเป็นธรรมนั้นประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา นับตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของการกำหนดเป้าหมายและแผนงานการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวย่อมต้องโอนอ่อนต่อความแตกต่าง ของท้องถิ่น ตลอดจนแนวทางการพัฒนาย่อมต้องอยู่ภายใต้การควบคุมและ การตัดสินใจของประชาชนเจ้าของท้องถิ่นอย่างมาก

คุษฎี อายุวัฒน์ และคณะ (2535, น. 7) ได้สรุปการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการให้โอกาสประชาชนเข้าร่วมในการดำเนินงาน ตั้งแต่กระบวนการเบื้องต้นจนถึงกระบวนการสิ้นสุดโดยที่การเข้ามามีส่วนร่วมอาจจะเข้าในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง หรือครบวงจรก็ได้ การเข้าร่วมมีทั้งรายบุคคล หรือองค์กร ซึ่งมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเพื่อกำหนดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ โดยผ่านกลุ่มหรือองค์กร เพื่อให้บรรลุถึงการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์

สุจินต์ ดาววิระกุล (อ้างถึงใน พิษณุวัตร วรรณะกุล. 2538, น. 32) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการกระทำที่ประชาชนมีความสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดการเปลี่ยนแปลง เพื่อตัวประชาชนโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อตนเอง และมีส่วนร่วมดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังที่ปรารถนา หรือที่ตั้งไว้ทั้งนี้ต้องมีใช่เป็นการกำหนดกรอบแนวคิดจากบุคคลภายนอก

ชินรัตน์ สมสืบ (2539, น. 21) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วม หมายถึง การทำงานร่วมกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความร่วมมือ ร่วมใจโดยการกระทำการดังกล่าว ในห้วงเวลาและลำดับเหตุการณ์ที่ทรงประสิทธิภาพ คือ ถูกจังหวะเวลาเหมาะสมกับงานที่ทำดังกล่าว ด้วยความรู้สึกผูกพันให้ประจักษ์ว่าเชื่อถือได้

ยุพาพร รูปงาม (2545, น. 5) การมีส่วนร่วม (Participation) คือ เป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและความเห็นพ้องต้องกันจะต้องมีมากจนเกิดความคิดริเริ่ม โครงการเพื่อการปฏิบัติ เหตุผลเบื้องต้นแรกของการที่มีคนมารวมกันได้ ควรจะต้องมีการตระหนักว่าปฏิบัติการทั้งหมดหรือการกระทำทั้งหมดที่ทำโดยกลุ่มหรือในนามกลุ่มนั้น กระทำผ่านองค์กร (Organization) ดังนั้นองค์กรจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงได้

จินตวีร์ เกษมสุข (2554, น. 1) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนช่วยเหลือระหว่างกันด้วยจิตใจและอารมณ์ของแต่ละบุคคลในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานและร่วมรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อส่วนรวมในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสังคม

Singh (2008, p. 243) กล่าวว่า ในสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับจิตใจและอารมณ์ (Mental and Emotional Involvement) ของบุคคล อันเป็นเหตุเร้าใจให้ร่วมรับผิดชอบกับกลุ่ม ร่วมกระทำการจนบรรลุจุดหมายของกลุ่ม

Kandil (2013, p. 11) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วม ว่าเป็นกระบวนการปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์หรือชี้ชัดตัวปัญหา และการระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียให้ชัดเจน (Identify Apecific Stakeholders) โดยสมาชิกที่มีส่วนได้เสียจะต้องเข้าร่วมกันตัดสินใจ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและหาวิธีแก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติและการประเมินผลกิจกรรมที่ได้ทำไปแล้ว หลังจากนั้นก็เริ่มกำหนดปัญหาและวางโครงการใหม่เป็นวงจรเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ กรมป่าไม้และน้ำ

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ร่วมกันคิด ร่วมทำ ร่วมแบ่งปันผลประโยชน์และร่วมติดตามและประเมินผล (วรเจตน์ ภาศิริตัน, 2549, น. 130) เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยกระบวนการการมีส่วนร่วมมี 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นขั้นตอนริเริ่มการพัฒนาโดยมุ่งค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา กำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา หรือมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการของกลุ่ม การตัดสินใจนี้จะใช้ในกระบวนการอื่น ๆ ของการมีส่วนร่วมด้วย

2. การดำเนินการ (Implementation) ซึ่งหมายรวมถึงการวางแผนการพัฒนาด้วยขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดวิธีการและแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกำหนดทรัพยากร แหล่งทรัพยากรที่จะใช้และเป็นการแบ่งความรับผิดชอบตามความสมัครใจ เช่น การช่วยเหลือทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ หรือเข้าร่วมบริหารงานและประสานงาน และการประสานงานขอความช่วยเหลือจากบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ เป็นต้น

3. การรับประโยชน์ (Benefits) การมีส่วนร่วมในขั้นการรับประโยชน์จาก การพัฒนา เป็นขั้นตอนที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ที่พึงได้รับจากการพัฒนาหรือยอมรับประโยชน์อันเกิดจากการพัฒนาทั้งด้านวัตถุและจิตใจ

Chandrasekharan Behr et al. (2012, น. 6) and Riccardo and secco (2010, p. 5) กล่าวว่า การรับประโยชน์จากการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้พิเศษแก่บุคคลเพื่อกระตุ้นจิตใจ ประโยชน์ที่กำหนดให้มีหลายรูปแบบ เช่น อาจจะเป็นของขวัญ เงินใจ กำไรตลอดจนประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น โอกาส คำชมเชย การได้รับบริการที่ดี เป็นต้น

4. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการแสดงความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectations) ของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลได้ เช่น การประเมินว่า การพัฒนาที่ได้กระทำไปแล้วนั้นสำเร็จตาม

วัตถุประสงค์เพียงใด ซึ่งการประเมินอาจปรากฏในรูปของการประเมินย่อยเป็น ระยะ ๆ หรือกระทำ
ในรูปของการประเมินผลรวม ซึ่งเป็นการประเมินผลสรุปรวบยอด

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคลากรของเทศบาล
ตำบล ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบล ทั้งในลักษณะที่เป็น
ทางการ ไม่เป็นทางการ ด้านการตัดสินใจ การดำเนินงานการได้รับผลประโยชน์และการ
ประเมินผลการดำเนินงาน

2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

เอกภพ กองศรีมา (2550) ศึกษาความเป็นธรรมาภิบาลในการบริหารงานของ
องค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบล ศึกษากรณี, น. องค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาล
ตำบลในเขตอำเภอतालสุม จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่าความเป็นธรรมาภิบาลในการ
บริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบล ในมุมมองของคณะผู้บริหาร สมาชิก
สภาองค์การบริหารส่วนตำบล/สภาเทศบาล และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ความ
เป็นธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในมุมมองของผู้ประเมินที่เป็น
คณะผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล/ สภาเทศบาล และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเป็น
รายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความ
โปร่งใส ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักความคุ้มค่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ
ด้านหลักนิติธรรม เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ได้ผลดังนี้ สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้
ประเมินที่เป็นคณะผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล/ สภาเทศบาลและเจ้าหน้าที่ที่
ปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน สังกัดหน่วยงานและสังกัดส่วนที่แตกต่างประเมิน
ความเป็นธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์การสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและ
เทศบาลตำบลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
ที่ตั้งไว้ พิจารณาเป็นรายด้าน พบความแตกต่างเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา ในด้านหลักความ
คุ้มค่า จำแนกตามสังกัดส่วนมากพบความแตกต่าง ในด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม
และด้านหลักความรับผิดชอบ

ประเทือง หงสรานากร (2553, น. 61 - 66) ได้ศึกษาโครงการการวิจัยชุมชน
ต้นแบบเรื่องงานดูแลเยาวชนขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งแต่ อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร
ประเทศไทย พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของการดำเนินพันธกิจดีเด่นขององค์การ
บริหารส่วนตำบลทุ่งแต่ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในสังคมองค์การภาคีที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
ระหว่าง องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งแต่ หน่วยงานภาครัฐและสถาบันด้านวิชาการ เช่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ให้การอบรมเรื่อง เศรษฐกิจพอเพียง มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ให้การอบรมเรื่อง ทรัพยากรธรรมชาติและสมาชิกสภาท้องถิ่นและกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้ให้คำแนะนำและความรู้เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านหน่วยงานที่เรียกว่า “พัฒนาสังคม 44” เป็นสาขาของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งเป็นเงินงบประมาณสายตรง ไม่ผ่านผู้ว่าราชการจังหวัด ทำงานร่วมกันด้วยขั้นตอนที่ง่ายกว่าเดิม มีการทำบันทึกช่วยจำหรือ MOU ผลประโยชน์ที่ประชาชนได้รับจะไม่ใช่เรื่องการกะเกณฑ์ หากแต่เป็นการระดมความคิดเห็นของชาวบ้าน มีการตกลงร่วมกัน จนนำไปสู่การปฏิบัติจริง

วิวัฒน์ หามนตรี (2554) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอ่างทอง ผลของการศึกษา พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการทำแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การเรียนรู้การทำงานร่วมกัน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ คุณภาพของผู้นำชุมชน การมีเครือข่ายบุคคลและเครือข่ายขององค์การบริหารส่วนตำบลแบบมีส่วนร่วม ใช้วิธีการ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนเตรียมการ 2) ขั้นตอนการเรียนรู้ร่วมกัน 3) ขั้นตอนสำรวจและเก็บข้อมูล 4) ขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูล 5) ขั้นตอนร่างแผน 6) ขั้นตอนประชาสัมพันธ์แผนและได้แผน 7) ขั้นตอนติดตามและประเมินผล ทั้งนี้การจัดทำแผนพัฒนาทั้ง 7 ขั้นตอนต้องมาจากปัญหาที่แท้จริงตามบริบทของชุมชน ปัจจัยสนับสนุนเข้าใจประชาชน แกนนำชุมชน ผู้นำท้องถิ่นมีส่วนร่วม ได้รับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบล ตลอดจนองค์การภายนอก และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจขั้นตอนในการจัดทำแผน การนำรูปแบบแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วมไปทดลองปฏิบัติ พบว่า ผู้มีส่วนร่วมได้ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำแผนทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ได้แผนพัฒนาต้นแบบที่มาจากปัญหาของชุมชน การเรียนรู้ร่วมกันทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนาอย่างมีคุณภาพและเห็นความสำคัญของการเก็บและรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำแผน

ศุภวิวัฒน์ พิกุลศรี (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาล ตำบลนิคมคำสร้อย อำเภอนิคมน้ำอ้อยจังหวัดมุกดาหาร ผลการศึกษาพบว่า 1. ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบลนิคมคำสร้อย โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ รองลงมา ได้แก่ การมีส่วนในการดำเนินการหรือปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลตามลำดับ 2. ข้อเสนอแนะสำหรับส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบลนิคมคำสร้อย อำเภอนิคมน้ำอ้อยจังหวัดมุกดาหาร ที่สำคัญคือ 2.1 เทศบาลควรเปิดโอกาสให้ประชาชนได้นำเสนอแผนงาน โครงการกิจกรรม และให้เข้าร่วมในการ

วางแผนพัฒนาท้องถิ่นกับเทศบาลให้มากยิ่งขึ้น 2.2 เทศบาลควรให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการรับจ้างเหมาโครงการหรือกิจกรรมที่เทศบาลได้ดำเนินการให้บริการกับประชาชน 2.3 เทศบาลควรให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงระบบบริหารงานและการพัฒนาของเทศบาลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2.4 เทศบาลควรให้ความสำคัญในการจัดทำแผนงานหรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับเครื่องอุปโภค บริโภค เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ในการประกอบอาชีพของกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มสตรี หรือแจกจ่ายให้กับประชาชนให้มากขึ้น 2.5 เทศบาลควรให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุม ดูแล การใช้ทรัพย์สินของเทศบาล

พิรพัศ โห้ถนอม (2556, น. 1) ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลไร่จิง จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลไร่จิงแบบมีส่วนร่วม คือ คณะผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและให้อำนาจพนักงานส่วนท้องถิ่นในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ทำให้งานโครงการต่าง ๆ สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คณะผู้บริหารและสภาไม่มีความขัดแย้งกัน ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ

อารมณั ทงตะคุ (2556) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานเทศบาล โดยเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วม เทศบาลตำบลบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม นั้น คณะผู้บริหารต้องมีความตั้งใจจริงและกล้าเปลี่ยนแปลงจึงจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์ที่ดี พนักงานเทศบาลควรให้ความร่วมมือในการทำงานและเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของเทศบาลอย่างต่อเนื่อง

เสาวรัตน์ บุญวงศ์ (2556, น. 5) ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริยง อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้น้อย ไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนา ดังนั้นวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวคือ การกำหนดพันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหริยง คือ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ ทักษะการทำงานและการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมซึ่งปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้การพัฒนาคนประสบความสำเร็จ กิจกรรมที่ควรจัดขึ้น ได้แก่ การมีส่วนร่วมในโครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของภาคีเครือข่าย

จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ปัจจัยการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด 2) ปัจจัยการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่า การมีส่วนร่วมจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ

2.4.3.8. ความผูกพันในงาน

ในการศึกษาปัจจัยด้านความผูกพันในงานนั้นเป็นการศึกษาในเชิงลักษณะเป็นนามธรรม และเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวระหว่างสิ่งสองสิ่ง โดยเฉพาะระหว่างบุคคลและองค์กร หากองค์กรสามารถทำให้บุคลากรเกิดความรักความผูกพันหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานและองค์กรได้ ย่อมทำให้บุคลากรปรารถนายังคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป โดยจะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญในการสร้างความสนใจและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันในงานมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) แนวคิดและความสำคัญของความผูกพันในงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันที่เป็นที่รู้จักและนิยมใช้เป็นแนวทางการศึกษาวิจัยได้แก่ แนวคิดของ Steers (1977, p. 48) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของความเป็นหนึ่งเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรของ Steers ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ประการ ได้แก่

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยม ขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร

โดยสรุปกล่าวได้ว่า ความผูกพันในงาน หมายถึง ความเกี่ยวข้องกันในทิศทางที่ดีระหว่างบุคลากรกับเทศบาลตำบล ที่แสดงให้เห็นในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะผลักดันให้บุคลากรเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร เช่น ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะร่วมกันทำกิจกรรม

2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในงาน

เสาวนีย์ อวยผล (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจกับความผูกพันขององค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความผูกพันในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุการทำงาน เขตที่พักอาศัย และสภาพการจ้างงานของพนักงานระดับปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลให้ระดับแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความผูกพันต่อองค์กร พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุการทำงาน และสภาพการจ้างที่แตกต่างกัน มีผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรุทัย จันทรแจ่มซ้อย (2551) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร องค์กรบริหารส่วนตำบลเวียงของ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรและมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาทำงานในองค์กร นับตั้งแต่บรรจุเข้าทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรบริหารส่วนตำบลเวียงของ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน

มณฑนา คลยนิษกะ (2552) ได้ทำการวิจัย ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร, น. กรณีศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 26-35 ปี ระดับการศึกษาปริญญาเอก ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายงานวิชาการ ภาควิชาเคมี และระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี ลักษณะของงานที่ปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่าง ด้านความท้าทายของงานด้านความมีอิสระในการทำงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารอยู่ในระดับมาก ประสบการณ์จากการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ด้านความพึงพอใจขององค์กรและด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสำคัญของตนต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กรจำแนกเป็นรายด้าน ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจขององค์กรและด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภัทรพล กาญจนปาน (2552) ได้ศึกษาจริยธรรมในองค์กรของพนักงานการประปานครหลวงและผลการดำเนินงานของประปานครหลวง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานการประปานครหลวงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรพชาศด้านจริยธรรม โดยรวมด้านแนวคิดที่มุ่งองค์กร ด้านแนวคิดที่มุ่งเน้นพนักงานและด้านเน้นหลักความยุติธรรมอยู่ในระดับดีทุกด้าน ส่วนความคิดเห็นความผูกพันขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นต่อความผูกพันขององค์กรด้านความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจ ทุ่มเทเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและด้านความต้องการคงไว้ซึ่งสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรอยู่ในระดับดี นอกจากนี้พนักงานการประปานครหลวงที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกัน พนักงานการประปานครหลวงที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่น

เป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร ด้านการปกป้องชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร ด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านความเต็มใจเพื่อจะทุ่มเทเพื่อประโยชน์ขององค์กร ด้านความต้องการคงไว้เพื่อสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ส่วนพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความผูกพันด้านการปกป้องชื่อเสียงภาพลักษณ์ขององค์กร ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นหนึ่งในเดียวขององค์กรและด้านความต้องการคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่น เป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และด้านความภาคภูมิใจที่จะทุ่มเทประโยชน์ขององค์กร และด้านความต้องการคงไว้เพื่อสมาชิกภาพขององค์กรในระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ส่วนพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่น เป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร ด้านปกป้องชื่อเสียงภาพลักษณ์ขององค์กร ด้านความภาคภูมิใจเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านความภาคภูมิใจที่จะทุ่มเทประโยชน์ขององค์กร และด้านความต้องการคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กรในระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 สำหรับบรรยากาศด้านจริยธรรม โดยรวมและมุ่งเน้นองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ส่วนบรรยากาศด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นพนักงานและมุ่งหลักความยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

มัชฌิมา พิมพ์ศิริ (2555) ได้ทำการศึกษาความพอใจด้านสวัสดิการ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เค้นโซ่ ประเทศไทย จำกัด จากการศึกษางานวิจัยพบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ในการทำงานในตำแหน่งที่แตกต่างกัน บริษัท เค้นโซ่ ประเทศไทย จำกัด ได้มีการปลูกฝังค่านิยมในเรื่องของเค้นโซ่สปีริต หรือจิตวิญญาณแห่งความเป็นเค้นโซ่ เพื่อให้พนักงานในทุกๆระดับ จึงทำให้ไม่มีความแตกต่างกันในระดับความผูกพันต่อองค์กร

ดุสิตา ชื่นชุมแสง (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลบัวทอง อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยโดยภาพรวมมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลบัวทอง อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีผลต่อความผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีคุณค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านความภาคภูมิใจและการยอมรับในองค์กร รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความคาดหวังขององค์กร 2) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ควรจัดให้มีรางวัลให้กับพนักงานที่ดีเด่นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ รองลงมาคือ ควรให้มีการพัฒนา

และปรับปรุงการมอบหมายหน้าที่การงานให้กับบุคลากร และควรให้มีการจัดกิจกรรมให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อความสามัคคีตามลำดับ

วรวรรณ ตอวิวัฒน์ (2555) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ข้าราชการกรมศุลกากรที่สังกัดส่วนกลาง (คลองเตย) พบว่า องค์กรประกอบที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความภาคภูมิใจในองค์กรที่มีคุณค่าทางสังคม รายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอ ยุติธรรม ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ลักษณะการบริหาร ความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน ส่วนอีก 3 องค์กรประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ และความก้าวหน้าและความมั่นคง ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้คุณภาพชีวิตในการทำงานสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 42.1

จิติรัตน์ สมรูป (2556) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเทศบาลตำบลท่ายาง อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาอุปสรรคในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเทศบาลตำบลท่ายาง อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ การทำงานในองค์กรไม่มีการประสานงานและมีการมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความสามารถของบุคลากร ผู้บังคับบัญชาใช้อารมณ์ในการทำงานจึงไม่เป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเหตุทำให้ไม่มีความรักในองค์กรของตน เกิดความไม่สามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ปัญหานี้ผู้บังคับบัญชาต้องมีธรรมะอย่างสูงในหัวใจ มีภาวะผู้นำที่ดีเยี่ยมเพราะผู้นำเป็นหลักในการทำงานขององค์กรจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถดำเนินงานได้ด้วยความสามัคคีและมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ความผูกพันในงานมีผลต่อการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงคาดว่า ความผูกพันในงานจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล

2.5.1 ความเป็นมาของเทศบาล

วันนิสา หนูหอม (2551, น. 38) เทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น การปกครองรูปแบบเทศบาล เป็นการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินการปกครองเองตามระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเกิดขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยเริ่มจากการจัดตั้งสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ. 116 (พ.ศ. 2440) โดยมีพระราชกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ. 116 ในส่วนภูมิภาคมีการตราพระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาลท่าฉลอม ร.ศ. 14 (2448) ขึ้น และพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เรื่อง การจัดตั้งเทศบาลปรากฏชัดเจนในรัฐธรรมนูญลักษณะปกครองนคราภิบาล พ.ศ. 2461 กำหนดให้มีการปกครองท้องถิ่น “เทศบาล” ในเมืองจำลอง “คูลิตธานี” บริเวณพระที่นั่งอัมพรสถาน ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเมืองทดลองในการปกครองตนเองในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย ประกาศใช้วันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2461 (ศูนย์รวมข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. 2549) มีพัฒนาการเรื่อยมา จนถึงปี พ.ศ. 2475 ได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมีการกระจายอำนาจการปกครองที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น โดยมีการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในปี พ.ศ. 2476 มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2496 ยกเลิกพระราชบัญญัติเดิมทั้งหมด ขณะนี้ยังมีผลบังคับใช้ซึ่งมีการแก้ไขครั้งสุดท้าย โดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2543 พระปิยวัฒน์ ปิยสีโล (จักร์แต) (2554, น. 56) ได้สรุปว่า การจัดตั้งเทศบาลเพื่อให้เทศบาลเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่น รูปแบบเทศบาลที่แยกมาจากการปกครอง แยกออกจากกระเปาะการบริหารราชการส่วนกลาง ชาวไทยรู้จักคำว่า “เทศบาล” มาตั้งแต่ พ.ศ. 2476 เทศบาลเป็นหน่วยงานหรือองค์กรที่เป็นตัวแทนของประชาชนในการดำเนินการปกครองด้วยตนเอง กรอบการทำงานของเทศบาลมีลักษณะเหมือนรูปแบบการทำงานระบบรัฐสภา โดยแบ่งโครงสร้างออกเป็น ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ จากเงื่อนไขการจัดตั้งประเภทของเทศบาล การยกฐานะของเทศบาลจึงขึ้นอยู่กับรายได้ และขนาดของประชากรเป็นหลัก ในขณะที่เดียวกันก็มีการจัดตั้งพื้นที่ของตนเป็นการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล ท้องถิ่นนั้นต้องมีความเจริญตามเกณฑ์เท่านั้น ส่วนท้องถิ่นที่มีรายได้น้อยและมีขนาดประชากรน้อยจึงมักขาดโอกาส

นรนิติ เศรษฐบุตร และคณะ (2545, น. 1) เทศบาลถือได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประวัติความเป็นมายาวนานมากที่สุดในปัจจุบัน ไม่นับรวมสุขาภิบาลซึ่งปัจจุบันได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลไปหมดแล้ว เทศบาลในประเทศไทยถือกำเนิดขึ้นเมื่อ พ.ศ.

2476 ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงการปกครอง 1 ปี ภายใต้อำนาจของพระยาพลพลพยุหเสนา นายกรัฐมนตรี ขณะนั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบหนึ่ง ซึ่งยกฐานะมาจากสุขาภิบาลเดิม มีการอาณาเขตการปกครองชัดเจน การดำเนินงานต่าง ๆ จะต้องไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาลกำหนด

2.5.2 หลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาจัดตั้งท้องถิ่นใดขึ้นเป็นเทศบาลไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. จำนวนของประชากรในท้องถิ่นนั้น
2. ความเจริญทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น โดยพิจารณาจากการจัดเก็บรายได้ตามที่กฎหมายกำหนด และงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น
3. ความสำคัญทางการเมืองของท้องถิ่น โดยพิจารณาถึงศักยภาพของท้องถิ่นนั้นว่าจะสามารถพัฒนาความเจริญได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น กฎหมายได้กำหนดให้จัดตั้งเทศบาลขึ้นได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. เทศบาลตำบล กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาลตำบลไว้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้
 - 1.1 มีรายได้จริงโดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ผ่านมา ตั้งแต่ 12,000,000 บาท ขึ้นไป
 - 1.2 มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป
 - 1.3 ได้รับความเห็นชอบจากราษฎรในท้องถิ่นนั้น

สำหรับในกรณีที่มีความจำเป็น เช่น การควบคุมการก่อสร้างอาคาร การแก้ปัญหาชุมชนแออัด การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การพัฒนาท้องถิ่นหรือการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล กระทรวงมหาดไทยจะสั่งให้ดำเนินการยกฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบลเฉพาะแห่งได้ หรือกรณีที่จังหวัดเห็นว่าสุขาภิบาลใดมีความเหมาะสมสมควรยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบลได้ก็ให้จังหวัดรายงานไปให้กระทรวงมหาดไทย พิจารณาสั่งการให้ดำเนินการยกฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบลได้ โดยให้จังหวัดชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นพร้อมทั้งส่งข้อมูลความเหมาะสมไปให้กระทรวงมหาดไทยพิจารณาด้วย

2. เทศบาลเมือง มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง ดังนี้

2.1 ท้องที่ที่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดทุกแห่ง ให้ยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองได้โดยไม่ต้องพิจารณาถึงหลักเกณฑ์อื่น ๆ ประกอบ

2.2 ส่วนท้องถื่นที่มีมิใช่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดจะยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์ดังนี้

2.2.1 เป็นท้องที่ที่มีพลเมืองตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป

2.2.2 มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามที่กฎหมายกำหนด

2.2.3 มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

3. เทศบาลนคร มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง ดังนี้

3.1 เป็นท้องที่ที่มีพลเมืองตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป

3.2 มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้

3.3 มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดตั้งเทศบาลต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ตามพระราชบัญญัติเทศบาลกำหนด ซึ่งมีหลายองค์ประกอบ คือ รายได้ จำนวนประชากร และความเห็นชอบของประชาชนในท้องถิ่น

4. โครงสร้างของเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี

เทศบาล ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาลซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชน ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นจำนวนตามขนาดเทศบาล คือ เทศบาลตำบลสิบสองคน เทศบาลเมืองสิบแปดคน และเทศบาลนครยี่สิบคน นายกรัฐมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น นายกรัฐมนตรีมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปีนับแต่วันเลือกตั้ง แต่ละดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิดสองวาระไม่ได้ ในกรณีที่นายกรัฐมนตรีดำรงตำแหน่งไม่ครบระยะเวลาสี่ปีก็ให้ถือว่าเป็นหนึ่งวาระ และเมื่อได้ดำรงตำแหน่งสองวาระติดต่อกัน แล้วจะดำรงตำแหน่งได้อีกเมื่อพ้นระยะเวลาสี่ปีนับแต่วันพ้นจากตำแหน่ง นายกเทศมนตรี อาจแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีซึ่งมิใช่สมาชิกสภาเทศบาล เป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการของเทศบาลตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายได้ตามขนาดของเทศบาล คือ

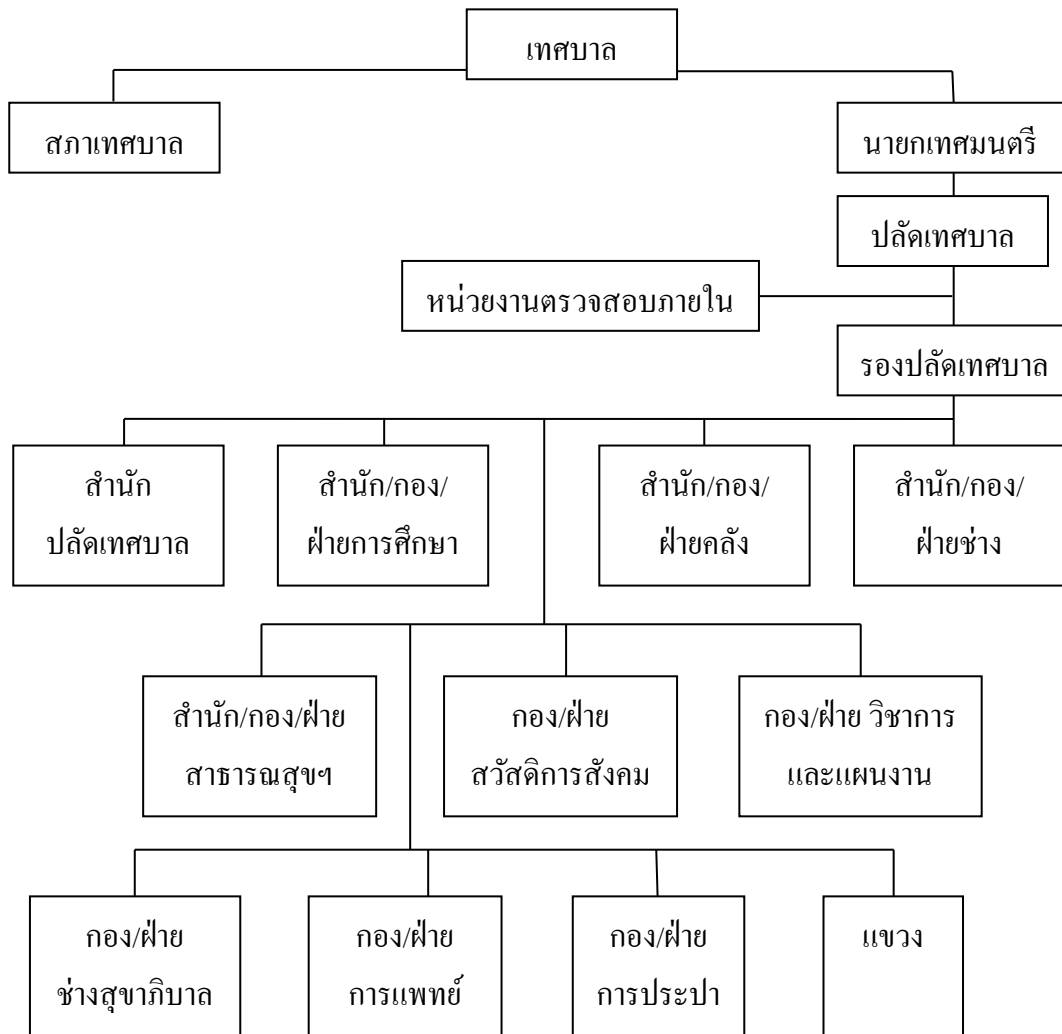
1. เทศบาลตำบล ให้มีรองนายกรัฐมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน

2. เทศบาลเมือง ให้มีรองนายกรัฐมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน

3. เทศบาลนคร ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน

นายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งที่ปรึกษาและเลขานุการซึ่งมิใช่สมาชิกสภาเทศบาลได้โดยในกรณีเทศบาลตำบลให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกินสองคน เทศบาลเมืองให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกินสามคน และเทศบาลนครให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกินห้าคน

พนักงานเทศบาล เป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงานหรืออาจนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ทั้งในเรื่องทะเบียนราษฎร การสาธารณสุข โภค การศึกษา ฯลฯ



ภาพที่ 2.19 โครงสร้างการแบ่งส่วนการบริหารของเทศบาล. ปรับปรุงจาก ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติเทศบาลต.บด. (2542). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ราชกิจจานุเบกษา.

ส่วนงานหลักของเทศบาลประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่

2.1 สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกำหนดหมาย ระเบียบแบบแผนและนโยบายของเทศบาล เป็นเลขานุการของสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรีเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานนิติกร งานทะเบียน งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานหน่วยงานใดโดยเฉพาะ เช่น สถานธนาภิบาล

2.2 กองคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี การจัดเก็บภาษีต่าง ๆ เช่น ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย งานจัดทำงบประมาณ งานผลประโยชน์ของเทศบาลควบคุมดูแลพัสดุ และทรัพย์สินของเทศบาล

2.3 กองสาธารณสุข มีหน้าที่แนะนำช่วยเหลือด้านการเจ็บป่วยของประชาชน การป้องกันและการระงับโรคติดต่อ การรักษาความสะอาด งานสัตวแพทย์ ตลาดสาธารณะ สุสานฌาปนสถานสาธารณะ การสุขาภิบาล งานด้านสาธารณสุข ตลอดจนควบคุมการประกอบอาชีพที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของประชาชน เช่น การแต่งผม การจำหน่ายอาหาร รวมทั้งงานสาธารณสุขอื่น ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

2.4 กองช่าง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานโยธา งานสำรวจแบบแผนผังเมือง งานบำรุงรักษาทางบก ทางระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสถาปัตยกรรม งานสาธารณูปโภค งานเกี่ยวกับไฟฟ้า งานควบคุมการก่อสร้างอาหาร เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

2.5 กองการประปา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการและจำหน่ายน้ำสะอาด ตลอดจนจัดเก็บผลประโยชน์ในการนี้

2.6 กองการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการด้านการศึกษาระดับประถมศึกษาของเทศบาล งานการสอน การนิเทศ การศึกษา งานสวัสดิการสังคม และนันทนาการ ตลอดจนการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (หจกม ชูเพ็ญ, 2548, น. 1 - 58)

จึงกล่าวได้ว่า เทศบาลใช้โครงสร้างแบบนายกเทศมนตรี นายกเทศมนตรีก็จะมาจากการเลือกตั้งโดยตรงและคณะผู้บริหารจะประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ที่มาจากการแต่งตั้งของนายกเทศมนตรี ตามจำนวนดังนี้

1. เทศบาลตำบล ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน
2. เทศบาลเมือง ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน
3. เทศบาลนคร ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน
4. และกฎหมายได้ให้อำนาจนายกเทศมนตรีแต่งตั้งที่ปรึกษานายกเทศมนตรี เลขานุการนายกเทศมนตรี เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือการปฏิบัติหน้าที่ของนายกเทศมนตรีอีกด้วย

2.5.3 อำนาจหน้าที่ของเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติหรือหน้าที่บังคับให้ปฏิบัติ และอำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ นอกจากนี้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนด ทั้งยังได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลในฐานะระดับต่าง ๆ ไว้ เช่น เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร ไว้แตกต่างกันโดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 1,2

1. หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติสรุปแบ่งหน้าที่ตามฐานะของเทศบาลไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.8

อำนาจหน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ

เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร
1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน	มีหน้าที่เช่นเดียวกับเทศบาลตำบล ตามข้อ 1-7 และมีหน้าที่เพิ่ม	มีหน้าที่เช่นเดียวกับเทศบาลเมือง ตามข้อ 1-7 และมีหน้าที่เพิ่ม
2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ	อีกดังนี้ 1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา	อีกดังนี้ 1. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
3. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล	2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์ 3. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษา	2. กิจการอย่างอื่น ซึ่งจำเป็นเพื่อสาธารณสุข
4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ	4. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ	
5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง	5. ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ	
6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม	6. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น	
7. หน้าที่อื่น ๆ ซึ่งมีคำสั่งกระทรวงมหาดไทยหรือกฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล	7. ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น	

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติเทศบาลต.บ.ล. (2542). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ราชกิจจานุเบกษา.

ตารางที่ 2.9

อำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ

เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร
1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการ ประปา	1. ให้มีตลาด ทำเทียบเรือและ ท่าข้าม	มีหน้าที่เช่นเดียวกันกับ เทศบาลเมือง ตามข้อ 1-
2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์	2. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน	12
3. ให้มีตลาด ทำเทียบเรือและ ท่าข้าม	3. บำรุงและส่งเสริมการทำมา หากินของราษฎร	
4. ให้มีสุสานและฌาปน สถาน	4. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์ มารดาและเด็ก	
5. บำรุงและส่งเสริมการทำมา หากินของราษฎร	5. ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล	
6. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำ การพิทักษ์และรักษาคน เจ็บไข้	6. ให้มีการสาธารณสุข 7. จัดทำกิจกรรม ซึ่งจำเป็น เพื่อการสาธารณสุข 8. จัดตั้งและบำรุงโรงเรียน อาชีวศึกษา	
7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า และแสงสว่างโดยวิธีอื่น	9. ให้มีและบำรุงสถานที่ สำหรับการกีฬาและพล ศึกษา	
8. ให้มีและบำรุงทางระบาย น้ำ	10. ให้มีและบำรุง สวนสาธารณะสวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อน ใจ	
9. เทศพาณิชย์	11. ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาด เรียบร้อยของท้องถิ่น	
	12. เทศพาณิชย์	

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติเทศบาลต.บด. (2542). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ราชกิจจานุเบกษา.

2. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ นอกจากอำนาจหน้าที่ตามที่พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กำหนดไว้แล้วยังมีกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก เช่น

2.1 พระราชบัญญัติป้องกันภยันตรายอันเกิดแก่การเล่นมหรสพ พุทธศักราช

2464

2.2 พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พุทธศักราช 2475

2.3 พระราชบัญญัติสาธารณสุข พุทธศักราช 2535

2.4 พระราชบัญญัติควบคุมการใช้อุจจาระทำปุ๋ย พุทธศักราช 2490

2.5 พระราชบัญญัติควบคุมการโฆษณาโดยใช้เครื่องขยายเสียง พุทธศักราช 2493

2.6 พระราชบัญญัติป้องกันและระงับอัคคีภัย พุทธศักราช 2495

2.7 พระราชบัญญัติป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า พุทธศักราช 2498

2.8 พระราชบัญญัติการทะเบียนราษฎร พุทธศักราช 2534

2.9 พระราชบัญญัติควบคุมการฆ่าและจำหน่ายเนื้อสัตว์ พุทธศักราช 2502

2.10 พระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย

ของบ้านเมือง พุทธศักราช 2535

2.11 พระราชบัญญัติการผังเมือง พุทธศักราช 2518

2.12 พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พุทธศักราช 2522

2.13 พระราชบัญญัติป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน พุทธศักราช 2522

2.14 พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พุทธศักราช 2523

2.15 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2542

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่ของเทศบาล เป็นอำนาจที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติเทศบาล ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติหรือหน้าที่บังคับให้ปฏิบัติและอำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ นอกจากนี้มีอำนาจตามที่กฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนดให้ปฏิบัติ

2.5.4 การบริหารงานของเทศบาล

การบริหารงาน ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร จะทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานในการพัฒนาท้องถิ่น จึงเห็นได้ว่าหน้าที่สำคัญในการวางแผนดำเนินงาน ก็คือนายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมจัดทำให้เป็นไปตามแผนนั้น จึงเท่ากับว่านายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร รับผิดชอบ ในด้านการวางแผน “นโยบาย” นั้นเอง เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารงานของรัฐบาลแล้ว นายกเทศมนตรี และคณะ

ผู้บริหาร ก็เช่นเดียวกับคณะรัฐมนตรี ซึ่งบริหารราชการด้านนโยบาย ส่วนงานประจำทั้งหมดย่อมอยู่ในความรับผิดชอบของปลัดเทศบาลหรือคล้ายกับปลัดกระทรวง

สำหรับสภาเทศบาล จะทำหน้าที่การตราเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งกับตัวบทกฎหมาย ซึ่งใช้บังคับบุคคลทั่วไปในเขตเทศบาล หรือปฏิบัติการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาล และตามที่กฎหมายบัญญัติและให้อำนาจไว้ซึ่ง จะเห็นได้ว่าในกรณีหลังนี้กฎหมายได้ให้อำนาจแก่สภาเทศบาลมากในการวางนโยบายและการควบคุมการบริหารงานนายกเทศมนตรีและคณะผู้บริหาร การใช้อำนาจที่นับว่าสำคัญที่สุดของสภาเทศบาลในกรณีนี้คือ การพิจารณาตราเทศบัญญัติงบประมาณประจำปี นับว่าสภาเทศบาลได้ใช้อำนาจอย่างสูงสุดในการบริหาร และควบคุมนายกเทศมนตรีและคณะผู้บริหาร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารงานของเทศบาล ประกอบด้วย นายกเทศมนตรีและคณะผู้บริหาร ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สภาเทศบาล ทำหน้าที่ตราเทศบัญญัติ การพิจารณาตราเทศบัญญัติต่าง ๆ โดยไม่ขัดแย้งกับตัวบทกฎหมายซึ่งใช้บังคับแก่บุคคลทั่วไปในเขตเทศบาล

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

พรปวีณ์ กองแดง (2551, น. 117) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญที่ไม่ถูกต้องกับทุนมนุษย์ในระดับล่างและผู้บริหารในแต่ละระดับให้ท้ายลูกน้องในทางที่ไม่ถูก ไม่ควร การแบ่งงานไม่มีความเท่าเทียมกัน เช่น เด็กนายได้งานน้อยไม่ต้องรับผิดชอบงานมาก มีปัญหาการใช้คนไม่ตรงกับงาน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ ผู้ที่มีความรู้ไม่ได้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ขาดทักษะเฉพาะด้าน เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคนิคการช่าง ขาดความรู้ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ล้าสมัยและมีจำนวนไม่เพียงพอและขาดระบบการดูแลคอมพิวเตอร์

นิภาลักษณ์ พันธุ์วัฒน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตาลชุม จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตาลชุม ส่วนใหญ่มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ด้วยการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนาและการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งได้มีการจัดสรรงบประมาณและส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อัญญาพร จันทร์ประไพภัทร (2553, น. 20 - 21) ศึกษาเรื่อง การเปิดเผยข้อมูลทุนมนุษย์ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า บริษัทชั้นนำในประเทศไทยมีแนวโน้มการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับทุนมนุษย์มากขึ้น ส่วนใหญ่มีการลงทุนในทุนมนุษย์ด้านการให้สวัสดิการ เช่น เงินเดือน โบนัส กองทุนฯ สวัสดิการ ประกันชีวิต สหกรณ์ วันหยุด เงินช่วยเหลือพนักงาน ชื่อประเภทหลักสูตรที่อบรม วัฒนธรรมองค์กรหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน โอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงานของพนักงาน (Career Development and Opportunities) การให้รางวัลพนักงาน (Recognition) ส่วนในประเทศไทยยังคงเปิดเผยว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ได้มีการให้การศึกษาแก่พนักงาน การรายงานการฝึกอบรมและการจัดตั้งศูนย์อบรมของบริษัท เป็นต้น

ประเทือง หงสรานากร (2553, น. 61 - 66) ที่ศึกษาโครงการการวิจัยชุมชนต้นแบบเรื่องงานดูแลเยาวชนขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งแต่ อำเภอมืองยโสธร จังหวัดยโสธร ประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของการดำเนินพันธกิจดีเด่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ทุ่งแต่ ได้แก่ ผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีความเข้าใจและเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม การมอบหมายงานและการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในทุกระดับ นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรยังรวมถึงการให้การศึกษาอบรมที่เน้นการสร้างความรู้ การสร้างเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา การฝึกทักษะการทำงานเป็นกลุ่มและทักษะเฉพาะงานที่รับผิดชอบ ซึ่งก่อให้เกิดผลในการนำไปประยุกต์ใช้

พัศมิญา ทองปลาด (2554, น. 152) ที่ศึกษาระดับทุนมนุษย์ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิของบุคลากรในเทศบาลเมืองบางกรวย พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันจะมีทุนมนุษย์ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิและหน่วยงานที่สังกัดต่างกันในด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบและด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

วัลยาภรณ์ ทังสุภุติ (2554, น. 34) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านกฎหมาย ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ชาโรณี อภัยโรจน์ (2554, น. 67-70) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อ การพัฒนาบุคลากร, น. กรณีสึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา พบว่า ช่องว่างของสมรรถนะหลัก (Core Competency Gap) หรือผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง สมรรถนะหลักในปัจจุบันกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร ที่มีผลต่างของค่าเฉลี่ย สูงสุดใน 3 ลำดับแรก คือ สมรรถนะหลักด้านการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้านความยึดมั่นในคุณธรรม และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ สมรรถนะหลักทั้ง 3 ด้านนี้ ควรมีแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ตัวอย่าง หลักสูตร คือ “หลักสูตรการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)” 2) สมรรถนะด้าน ความยึดมั่นในคุณธรรม ตัวอย่างหลักสูตร คือ “หลักสูตรการสร้างบุคลากรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม ที่พึงประสงค์” และสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างหลักสูตร คือ “หลักสูตรการ สร้างสรรค์ความคิดเชิงนวัตกรรม” ทั้งนี้ควรมีนโยบายส่งเสริมการนำความรู้จากหลักสูตรการ พัฒนาบุคลากรมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานจริงของบุคลากร โดยให้ทำ โครงการเดี่ยว (Project-individual) ในการแก้ปัญหาดังกล่าว และนำผลที่ได้จากการประเมินผ่าน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) มาใช้เป็นผลงานประกอบการ พิจารณาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรต่อไป ควรมีนโยบายส่งเสริมการหมุนเวียนงาน ระหว่างหน่วยงานแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความชำนาญอย่างรอบด้าน เป็นประโยชน์ ต่อการประสานงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานของตนเอง รวมถึงมี นโยบายกำหนดแผนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ควรมีนโยบายส่งเสริมให้แต่ละ หน่วยงานกำหนดแผนงานหรือ โครงการ ในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และกำหนดตัวชี้วัด หรือค่าเป้าหมายความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่ต้องการให้บรรลุ เป้าหมายในแต่ละปีรวมถึงการพัฒนาและปรับกลยุทธ์ที่เหมาะสมไว้อย่างชัดเจน ควรมีการจัดทำ คู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละประเภทงาน หรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากร ใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงาน หรือบุคลากรเดิมได้เข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานของตนและเป็นไปใน แนวทางเดียวกัน ควรส่งเสริมวิธีการพัฒนา เช่น การให้คำแนะนำ (Mentoring) หรือการสอนงาน (Coaching) มาใช้และเตรียมคัดเลือกบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก หรือบุคลากรที่มี ความรู้เชี่ยวชาญในงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สำหรับการสอนและแนะนำงานให้แก่บุคลากร ใหม่เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับหัวหน้าเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งมี ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหา งาน วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะการทำงานได้เร็วขึ้น จนนำไปสู่การมี ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนช่วยลดการเกิดช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรในหน่วยงานนั้น ได้ ควรมีการติดตามและประเมินผลความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

นอกเหนือจากการนำผลการประเมินที่ได้มาพิจารณาประกอบในเรื่องการปรับค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) เท่านั้น ยังช่วยในเรื่องของงบประมาณที่จัดสรรไปเพื่อการพัฒนาบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุด ลดการสูญเปล่าของงบประมาณ ซึ่งจะส่งผลต่อการขอรับการสนับสนุนเพื่อการพัฒนาบุคลากรในปีต่อ ๆ ไป ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มขึ้น เพื่อจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและความต้องการในด้านต่าง ๆ ต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) เพื่อช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ กระตุ้นให้เป็นการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งส่งเสริมการศึกษาดูงานและโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยมหิดลและมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยนั้น เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดลต่อไป ควรมีการประชาสัมพันธ์ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเล็งเห็นถึงความสำคัญในการหาแนวทาง วิธีการในการพัฒนาตนเอง ตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักของบุคลากรให้มีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก เพื่อเป็นการกระตุ้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้น สามารถแข่งขันและแสดงศักยภาพความเป็นมหาวิทยาลัยมหิดลสู่ระดับนานาชาติได้ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความต้องการในการพัฒนาตนเอง เช่น ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ควรมีการพิจารณากิจกรรม หรือประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความตื่นตัวและต้องการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย ให้มีการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาตามที่ตนเองต้องการอย่างแท้จริง ควรมีการคัดสรรละส่งเสริมบุคลากรเพื่อเข้ารับการพัฒนาทั้งหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เป็นผู้จัดโครงการพัฒนาด้วยความยุติธรรม เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสได้รับการพัฒนาตนเองอย่างเท่าเทียมกัน

สุมลทา สัจใจสม (2555, น. 1027) ที่ศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักหอสมุดกำแพงแสน ที่ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ในอนาคต รองลงมาคือ ผู้บริหารควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ตำแหน่งงานให้ชัดเจน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ การพัฒนาทักษะของบุคลากร โดยให้ครอบคลุมตามความเหมาะสมทุกสายงาน และควรจัดกิจกรรมสร้างสำนึกให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมถึงการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม

รติพร ถึงฝั่ง และ โกศล จิตวิรัตน์ (2555, น. 2) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้ การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การ เปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตมีอยู่ 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) การจัดการความรู้ 3) การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยสมรรถนะความสามารถ 4) การพัฒนาภาวะผู้นำ 5) การบริการจัดการ คนเก่งซึ่งหมายถึงแรงจูงใจ และ 6) วัฒนธรรมองค์การซึ่งมีหลักการสำคัญคือ ความผูกพันใน องค์กร

เสาวรัตน์ บุญวงศ์ (2556, น. 43) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิง กลยุทธ์ ของเทศบาลตำบลบางเหริ่ง อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า จากประกาศ คณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดสงขลา เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลของเทศบาล ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2545 ข้อ 297 ซึ่งต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน 2) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง 3) ด้านการบริหาร 4) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และภายใต้วิสัยทัศน์ของ เทศบาลที่กำหนดไว้ว่า “บุคลากรมีความรู้ คุณธรรม นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ” โดยมีเป้าประสงค์ ว่าพนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน มีความสามารถด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีแหล่งค้นคว้าข้อมูลที่ทันสมัย มีการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาล รู้จักการทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีคุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีความรักความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและมี คุณภาพชีวิตที่ดี เทศบาลจึงควรกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ ดังกล่าว ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ 2) กลยุทธ์ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการใช้งาน 3) กลยุทธ์การส่งเสริมความรู้และทักษะ ของงาน 4) กลยุทธ์การเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 5) กลยุทธ์การ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วม 6) กลยุทธ์การเสริมสร้างบุคลิกภาพและมนุษย สัมพันธ์ 7) กลยุทธ์การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย 8) กลยุทธ์การปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมและ จริยธรรม 9) กลยุทธ์การทำงานอย่างมีความสุข และ 10) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการจัด สวัสดิการ

เสาวรัตน์ บุญวงศ์ (2556, น. 47-48) ศึกษาพบว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเทศบาลตำบลบางเหริ่ง อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลาจากการระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้องได้ กำหนด โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ได้แก่ การพัฒนาความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน เช่น โครงการพัฒนาความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และโครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อ การปฏิบัติราชการ ด้านความรู้และทักษะของงานเฉพาะตำแหน่ง ได้แก่ โครงการพัฒนาศักยภาพ

บุคลากรตามสายงานที่ปฏิบัติ โครงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โครงการปฐมนิเทศพนักงาน
บรรจุนใหม่ โครงการประชุมพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการบริหาร ได้แก่ โครงการ
ฝึกอบรมและศึกษาดูงานการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ส่งเสริม
การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ ได้แก่ โครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำและ
การทำงานเป็นทีม การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานใกล้เคียง โครงการเวทีแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ของภาคีเครือข่าย ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ โครงการเสริมสร้างบุคลิกภาพให้กับบุคลากร
ท้องถิ่น โครงการพัฒนาศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ โครงการสุขภาพดี ชีวิตมีสุข โครงการแข่งขัน
กีฬา เพื่ออนุรักษ์สุขภาพ โครงการตรวจสุขภาพประจำปีแก่พนักงาน ด้านคุณธรรมและจริยธรรม
ได้แก่ โครงการฝึกอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม โครงการปฏิบัติธรรม-นั่งสมาธิ โครงการชวนกัน
ไปวัด โครงการจัดทำประมวลจริยธรรมสำหรับข้าราชการ โครงการทำบ้านหลังนี้ให้มีความสุข
โครงการแข่งขันกีฬาเชื่อมความสามัคคี

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2557, น. 153 - 156) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของ
องค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ
พัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยเรียงลำดับค่า
สัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยด้านความความผูกพันในงาน (0.30) ปัจจัยด้าน
การมีส่วนร่วม (0.21) ปัจจัยด้านการจัดการ (0.20) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (0.14) ปัจจัย
ด้านการจูงใจ (0.12) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ (0.07) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (0.04) ซึ่ง
ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร
สินธุ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร
สินธุ์ ได้แก่

1. การพัฒนาความผูกพันในงาน ประกอบด้วย การพัฒนาการสร้างความภูมิใจใน
หน้าที่ การพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนากระตุ้นความต้องการที่จะ
ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร. การพัฒนาให้
องค์กร. เป็นองค์กรที่มีศักยภาพและไว้วางใจได้ การพัฒนาการสร้างความรับผิดชอบอย่างเต็ม
ความสามารถ และ การพัฒนาความพร้อมในการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การพัฒนาร่วมวางแผน การพัฒนาส่งเสริมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรการพัฒนาส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา และ การพัฒนาการให้ประโยชน์จากการพัฒนาบุคลากร

3. การพัฒนาการจัดการ ประกอบด้วย การพัฒนาการสร้างกลยุทธ์ ในการพัฒนาการพัฒนาโดยสรรหาผู้ที่มีความรู้มาร่วมพัฒนา การพัฒนาปฏิบัติงานตามแผนพัฒนา การพัฒนาการสร้างทัศนคติทางบวกในการพัฒนา การพัฒนาการให้มีการจัดทำคู่มือการพัฒนาบุคลากร การพัฒนากำหนดตัวชี้วัดของการพัฒนา และ การพัฒนาการประเมินผลสำเร็จของการพัฒนา

4. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย การพัฒนาการใช้วัสดุอุปกรณ์ให้ทันสมัย การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนองความต้องการผู้ใช้ การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร การพัฒนาส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ การพัฒนาการสร้างความรู้ค่าจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

5. การพัฒนาการจูงใจ ประกอบด้วย การพัฒนาการให้รางวัลอย่างเหมาะสม การพัฒนาการยกย่องชมเชยผู้ที่มีความสามารถ การพัฒนาการสนับสนุนให้ได้พัฒนาตนเอง และการพัฒนาการมอบหมายงานที่ท้าทาย

6. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาการสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีเสรีภาพและการคิดอย่างอิสระ การพัฒนาการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้มาใช้อย่างอิสระ การพัฒนาการเรียนรู้เป็นหน้าที่และเป็นความรับผิดชอบของทุกคน การพัฒนาส่งเสริมให้รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร การพัฒนาส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเปิดเผย โปร่งใส สุจริต และการพัฒนาหลักธรรมาภิบาลมาใช้

7. การพัฒนาโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย การพัฒนาการจัดลำดับการบังคับบัญชาเหมาะสม การพัฒนาการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาการสร้างการแบ่งงานสายงานที่เหมาะสม และการพัฒนาความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นบุคลากร

2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Ciccione and Papaioannou (2006, p. 5) ที่ได้ศึกษาข้อมูลพนักงานที่ทำงานใน 37 โรงงานอุตสาหกรรมจาก 40 ประเทศใน 80 ประเทศ พบว่า โรงงานอุตสาหกรรม ที่มีพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าและมีการตั้งสมของทุนมนุษย์ที่เป็นไปอย่างรวดเร็วแล้วนั้นมีความสัมพันธ์กับการเจริญเติบโตที่รวดเร็วของวิชาชีพการเรียนการสอนที่เข้มข้น (Schooling-intensive)

Erickson และ McCall (2012, pp. 58 - 65) ได้ศึกษาการนำทฤษฎีทางปัญญามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในอุตสาหกรรมบริการ พบว่า องค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ เพื่อเป็นการพัฒนาทฤษฎีทางปัญญาอย่างเป็นระบบแม้ทฤษฎีทางปัญญาจะไม่สามารถวัดค่าออกมาเป็นรูปธรรมได้ แต่สามารถส่งผลให้ปรากฏได้จาก ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล องค์กรควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทฤษฎีทางปัญญา ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่บุคลากรในองค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาในการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรที่มีบุคลากรที่พร้อมด้วยทฤษฎีทางปัญญาในระดับสูงกับองค์กรที่มีทฤษฎีทางปัญญาในระดับต่ำ พบว่า องค์กรที่มีบุคลากรที่มีทฤษฎีทางปัญญาในระดับสูงมีประสิทธิภาพทางการเงินสูงกว่า นอกจากนี้แล้ว หากจะมองในเรื่องของการจัดการเรียนรู้ในองค์กรหากองค์กรมีเป้าหมายในการจัดทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ในบางครั้ง แม้ว่าองค์กรจะไม่มีบุคลากรที่มีทฤษฎีทางปัญญาในระดับสูง แต่ก็สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การที่องค์กรมีบุคลากรที่พร้อมไปด้วยทฤษฎีทางปัญญา อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ หรือมีผลตอบแทนที่สูงขึ้นซึ่งถ้าบุคลากรเหล่านั้น ได้รับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพยิ่งจะทำให้เกิดผลประโยชน์มากขึ้นไปอีก ส่วนองค์กรที่ไม่มีบุคลากรที่มีทฤษฎีทางปัญญาที่มีศักยภาพ แต่มีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ก็สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน องค์กรในปัจจุบันจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น และส่งผลต่อการมีกำไรที่เพิ่มขึ้น อันเป็นเป้าหมายหลักของการดำเนินงาน

Ployhart and Moilterno (2011, pp. 127 - 150) ได้ศึกษาผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาทฤษฎีมนุษย์ : ในมิติที่หลากหลาย พบว่า ทฤษฎีมนุษย์คือความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติและอื่นๆ ที่อยู่ในตัวบุคคล คนที่มีความแตกต่างกัน ย่อมมีทฤษฎีมนุษย์ที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพเปรียบพร้อมด้วยการเป็นทฤษฎีมนุษย์ที่ดี ย่อมมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและวางแผนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามหรือมากกว่าวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้น เกิดจากทฤษฎีมนุษย์ที่อยู่ในตัวบุคลากรนั่นเอง ดังนั้น จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ล้วนให้ความสำคัญกับการพัฒนาทฤษฎีมนุษย์ หากองค์กรใดมีทฤษฎีมนุษย์ที่มีศักยภาพจำนวนมาก องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ในการดำเนินงานนั้น ต้องพบกับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดเดาได้ องค์กรที่ไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์กร

นั้นเกิดเสียเปรียบทางการแข่งขัน การดำเนินงานต่างๆ แม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด หากบุคลากรในองค์กรไม่มีความสามารถที่จะใช้งานได้ เทคโนโลยีนั้นก็ไม่ได้ส่งผลดีกับองค์กรแต่อย่างใดในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในปัจจุบันและอนาคต

Chidi and Shadare (2011, pp. 95 - 101) ได้ศึกษาการจัดการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไนจีเรีย พบว่า ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี องค์กรส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับบุคลากรว่าเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ช่วยในการสร้างผลกำไรและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หุ่นส่วน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์กรใดมีทุนมนุษย์เป็นจำนวนมาก ย่อมมีความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่น ซึ่งองค์กรสามารถเพิ่มทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ด้วยการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน นาพองค์กรสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน และสร้างศักยภาพในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรควรมีการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม และควรมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งควรมีการวัดผลทุนมนุษย์ควบคู่ไปด้วย เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

Ukenna (2010, pp. 93 - 105) ได้ศึกษาผลกระทบของการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน, น. ศึกษาธุรกิจขนาดเล็กในประเทศไนจีเรีย พบว่า สภาพแวดล้อมของธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูง หลายองค์กรต้องประสบกับความล้มเหลวในการดำเนินงาน ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการดำเนินงาน เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน คงความอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญคือ บุคลากร เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาให้องค์กรขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ องค์กรในปัจจุบันจึงได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาปัจจัย 4 ด้านในการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ทักษะ การศึกษา ความรู้ และการฝึกอบรม และได้พบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานมากกว่าการศึกษาและความรู้ เนื่องจากการศึกษาและความรู้ที่มี ในบางครั้งไม่อาจนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เต็มที่ ส่วนการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับการ

ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ เป็นการออกแบบโปรแกรมขององค์กร ซึ่งองค์กรได้จัดทำขึ้นอย่างมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานและเป้าหมายหลักขององค์กร ดังนั้น การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ จึงทำให้เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถที่จะเป็นใน การปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เมื่อบุคลากรมีความเชี่ยวชาญดังกล่าวแล้ว จะสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันในระยะยาวอย่างยั่งยืน

Vodak (2010, pp. 1 - 19) ได้ศึกษาการวัดผลการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ พบว่า ปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการผลิตสินค้า ทำให้ผลิตสินค้านี้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี แม้ว่าเทคโนโลยีจะมี บทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ประโยชน์ของ เทคโนโลยีก็ไม่สามารถเทียบเท่ากับบุคลากรขององค์กร ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างยืดหยุ่นเท่ากับบุคคล องค์กรสามารถประสบความสำเร็จในการ ดำเนินงานได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากร และการวัดผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ เพื่อเป็นการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้การ วัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) ที่มีการวัดผลที่แตกต่างจากอดีตที่จะวัดผล จากกำไรเพียงอย่างเดียว แต่การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพนี้ จะมีดัชนีชี้วัด 4 ตัว ได้แก่ การเงิน ลูกค้ากระบวนการดำเนินงาน และการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยดัชนีชี้วัดเหล่านี้ จะ ทำให้องค์กรทราบว่า ควรมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในส่วนใด เป็นการพัฒนา ควบคู่กับการดำเนินการ จุดมุ่งหมายของการดำเนินการต่างๆ นั้น คือการให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดี ที่สุด มากที่สุดเกิดประโยชน์ที่สุด ในขณะที่ต้องมีการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด ดังนั้น การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ย่อมทำให้องค์กรได้รับประโยชน์เป็นอย่างมาก การพัฒนาทุนมนุษย์นั้น ไม่ได้เป็นเพียงแค่การพัฒนาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ องค์กรต้องการเพียงอย่างเดียว แต่จะเน้นพัฒนาในเรื่องของทุนทางปัญญา อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติด้วยการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้มา ปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผล ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และลูกค้า เกิดความพึงพอใจสูงสุด

ตารางที่ 2.6

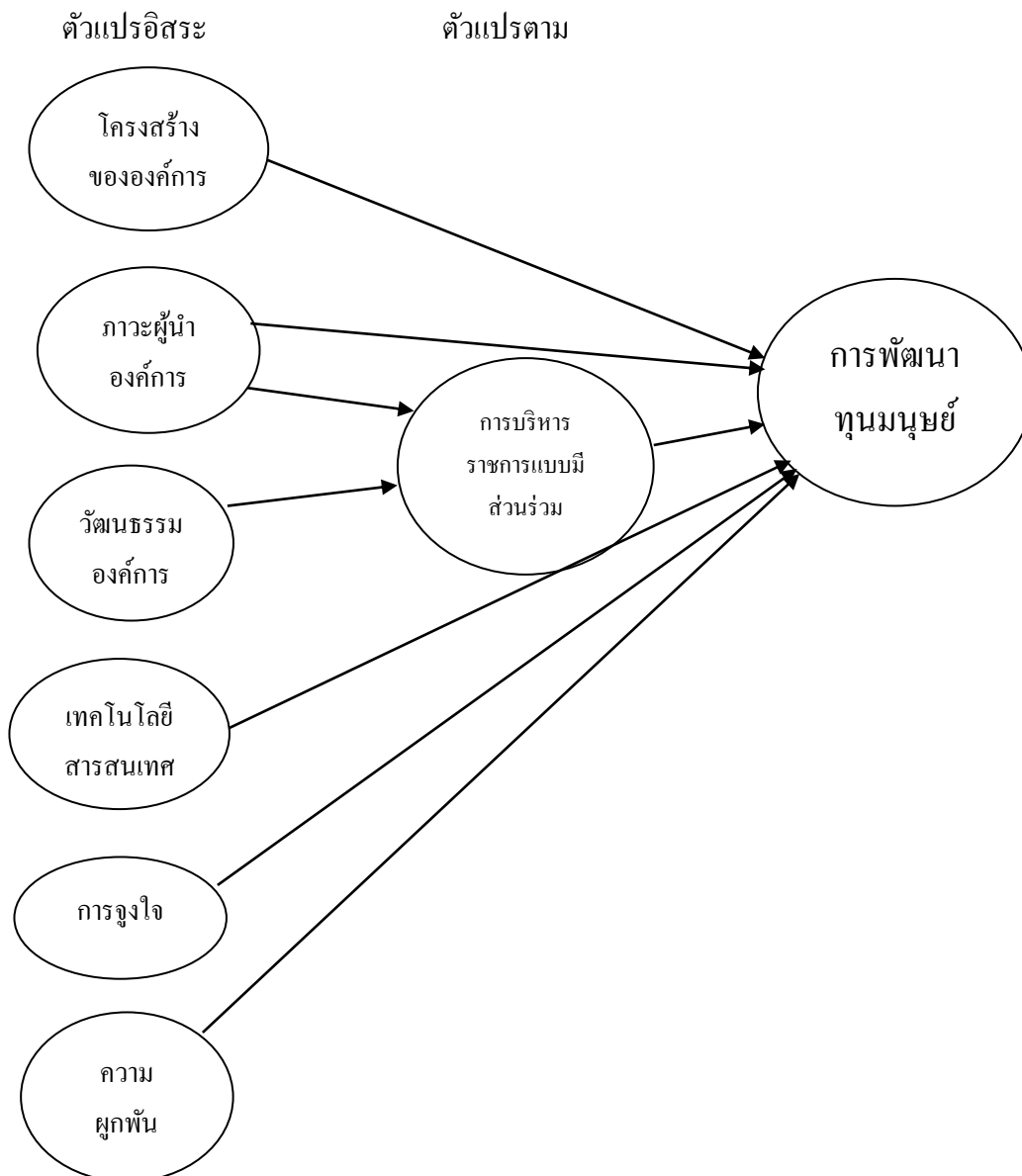
การสังเคราะห์ตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์

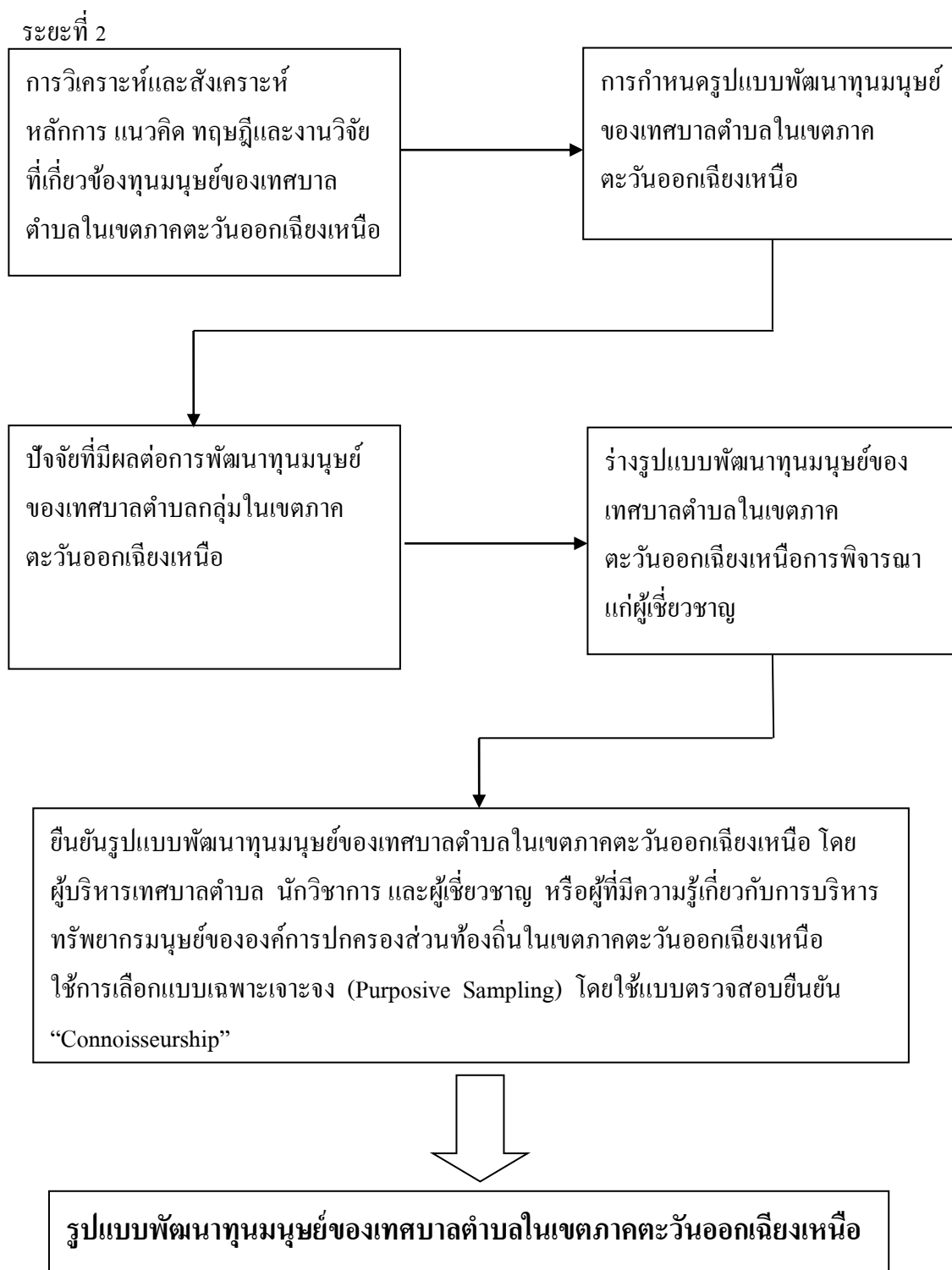
นักวิชาการ	ธงชัย สันติวงษ์ (2537)	สมจินตรา คุณันท์ (2553)	เชาว์ ไพรพิรุณโรจน์ (2536)	วิวัฒน์เพ็ญ ทะนันท์ และคณะ (2549)	เฉลิมชัย ปญญาดี (2549)	ประเวศ วะสี (2540)	วิเชียร วิทย์อุดม .(2550)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550)	วิศิทธิ บุญชม (2550)	Robert N.Lussier (2006)	Baron (1986)	Robbins,Millett (2004)	Steers (1977)	IAP2	รวม
โครงสร้างขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
ภาวะผู้นำองค์กร	-	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	3
วัฒนธรรมองค์กร	-	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	3
การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-	✓	5
เทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	2
การจูงใจ	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	3
ความผูกพัน	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	✓	-	3

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิด รูปแบบพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบล ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องรูปแบบพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือผู้วิจัยได้มาสรุปการวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีจากนักวิชาการ ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการตามกรอบแนวคิด สรุปได้ ดังนี้

ระยะที่ 1





ภาพที่ 2.14 กรอบแนวคิดการวิจัย