

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางนโยบายการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ทบทวนเอกสาร จากหนังสือ บทความวิจัย บทความวิชาการ และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ได้แนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดย มีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
6. บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ทั้งในในระดับประเทศ และระดับโลก มีการกล่าวว่าการมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการบริหาร การจัดการทรัพยากรแรงงาน และคุณภาพของคน (วรากรณ์ สามโกเศศ. 2542 : 6) แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรชนะคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้เริ่มขึ้น จากการ

เสนอบทความทางวิชาการของ McClelland. (1999) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถ มากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแล ได้รับการติดต่อจากองค์กร The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่างๆทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน ได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี แล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2548 : ก) ต่อมาในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงาน ได้ดีกว่าซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ (Stone, 1999) แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ของ McClelland ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคล ส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมากและมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ ปี ค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ. 1994 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้ต่อมา

ได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องมีความรู้ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมสัปดาห์ และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหลังจากนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายนปี ค.ศ. 1998 ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่าองค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 และบริษัทที่ปรึกษา ด้านการจัดการชื่อ Bain and Company ได้สำรวจบริษัทจำนวน 708 บริษัททั่วโลกในปี ค.ศ. 1998 พบว่า Core Competency เป็นเครื่องมือบริหารสมัยใหม่ ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 และในปี ค.ศ. 2005 อยู่ในลำดับที่ 6 จากจำนวนเครื่องมือทางการบริหาร 25 รายการ สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติ ก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยธนาคาร เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548 : ก) มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ และได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System - SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐโดยยึดหลักสมรรถนะ และกำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547 : ก)

ความหมายของสมรรถนะ

มีคำในภาษาไทยหลายคำที่ใช้แทนคำว่า Competency เช่น สมรรถนะ ความสามารถ และสมรรถภาพ คำว่า สมรรถนะ (สะมัดละนะ) ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 แปลว่าความสามารถ คำว่า ความสามารถ ตามแนวคิดทางจิตวิทยา ใช้คำว่า Ability หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน หรือความสามารถ

และความเหมาะสมในการปฏิบัติงานแนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคล ใช้คำว่า Potential มีจุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการใช้คำว่า Core Competency ซึ่งหมายถึง ความสามารถหลักขององค์การธุรกิจ ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนคำว่า สมรรถภาพ (Capability) หมายถึงคุณลักษณะของบุคคล ที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ (คณัย เทียนพุ่ม : 2547) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : ก) ใช้คำว่า สมรรถนะ แทนคำ Competency ส่วนสุภัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 : ก) และอาภรณ์ ภูววิทย์พันธ์ (2548) ใช้คำ Competency เช่นเดียวกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : ข) ซึ่งได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า Competency ประกอบด้วย ความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของบุคคล เพียงแต่คำว่า Competency จะช่วยจัดระบบขององค์ประกอบดังกล่าวให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น โดยสรุปแล้วนักวิชาการส่วนใหญ่ใช้คำว่า สมรรถนะ ที่หมายถึงความสามารถ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ใช้คำว่า สมรรถนะ ที่แปลว่าความสามารถ ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 และสอดคล้องกับแนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการซึ่งนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในทางธุรกิจอย่างแพร่หลาย

สำหรับความหมายของสมรรถนะ ตามแนวคิดของ McClelland (1999) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ Spencer และ Spencer (1993) ให้ความหมายสอดคล้องกันกับ McClelland คือ สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล (Underlying Characteristics of an Individual) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน เป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ (Superior Performance) ในงานได้

จากการศึกษาความหมายของ สมรรถนะ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในทำนองเดียวกัน โดยใช้แนวคิดของ McClelland เป็นพื้นฐานในการให้ความหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงาน เช่น Hay Group (2004) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรม ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์การได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ Boyatzis (1982) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ กลุ่มของ

ความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (2548) สรุปว่าสมรรถนะหมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่น สุกัญญา รัศมิธรรม โษติ (2548 : ก) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : ก) ให้ความหมายว่าสมรรถนะคือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลที่จำเป็นในการทำงาน ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ประกอบขึ้นจากทักษะ ความรู้ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ เนื่องจาก สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงทำให้เกิดความสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจ อย่างไร ความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ ตามความเห็นของ McClelland ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มแรกเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึงความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่นความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ตนเองขายอยู่เป็นประจำหรือความสามารถในการอ่าน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้

สมรรถนะในกลุ่มที่สอง เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น มีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป สมรรถนะในกลุ่มนี้ มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน สถาบัน Schoonover Associates (2548) ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า สมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) มีนักวิชาการที่ได้สรุปความหมายของสมรรถนะเอาไว้ดังนี้

Parry, Scott B. (1997) นิยามคำว่าสมรรถนะว่า คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของ

ตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัศมิธรรม โชติ 2004 : 48)

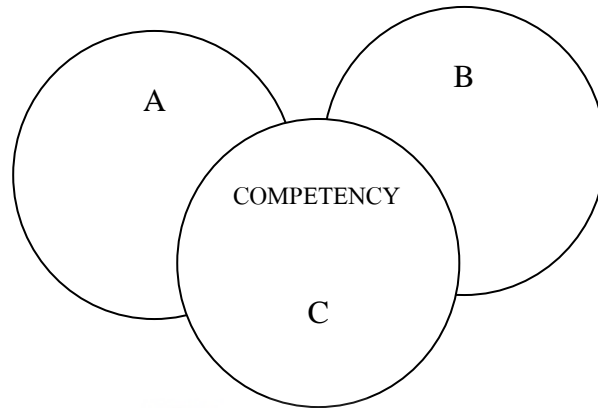
McClelland. (1999) กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

อาานนท์ สักดิ์วีระวิทย์ (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะคือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

โดยสรุปผู้วิจัยให้ความหมายของสมรรถนะเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ความรู้ ทักษะคุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนที่ ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior Performance) ที่องค์การต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) วิธีคิด (Self – Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งสามารถวัดได้จากตัวชี้วัด 6 มิติ ดังนี้ 1) มิตินิยามความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ 2) มิตินิยามการวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาการ 3) มิตินิยามการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ 4) มิตินิยามการบริการทางวิชาการสู่สังคม 5) มิตินิยามผลงานและตำแหน่งทางวิชาการ 6) มิตินิยามการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ดังนั้น ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของ สมรรถนะ ตัวอย่าง เช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาด ถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนดราคาได้นั้น จึงจะถือเป็น สมรรถนะ ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็น สมรรถนะ ตัวอย่างเช่นความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาด ให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็น สมรรถนะ และสมรรถนะ ไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา

ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด จึงถือเป็นสมรรถนะ สถาบัน Schoonover Associates แสดงคำอธิบายไว้ตามแผนภาพที่ 1



A : Motives/Attitude Achievement wants to do an excellent job

B : Knowledge Understands market pricing dynamics

C : Achievement wants to do an excellent job

Competency : Uses understanding of market pricing dynamics to develop pricing models

แผนภาพที่ 1 ความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจกับสมรรถนะ

ที่มา : สถาบัน Schoonover Associates (2548)

ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะมีความสำคัญต่อตนเองและต่อองค์กรหลายประการ ซึ่งนักวิชาการ นักบริหารและนักการศึกษาหลายท่าน ได้สรุปความสำคัญของสมรรถนะไว้ ดังนี้

David C. Mc Clelland (อ้างถึงใน เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, 2553) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ มีความสำคัญต่อการสรรหาคัดเลือก ประเมิน และพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กรได้มากที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ระบุว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กรโดยรวม ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานตามต้องการอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาเรื่องใด ด้วยวิธีใดจึงจะทำให้ตนเองพัฒนาได้มากขึ้น

3. เป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัด 6 หลักของผลงาน (KPIS) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด 6 หลัก แล้วจะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง

5. ช่วยตรวจสอบความสามารถของบุคลากรในองค์กร

6. ช่วยหล่อหลอมสมรรถนะส่วนบุคคลของทุกคนในองค์กรให้เป็นสมรรถนะขององค์กร

เอนกลาก สุทธิพันธ์ (2548) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้

1. เป็นแนวทางการคัดเลือก พัฒนา โยกย้ายบุคลากร
2. เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน
3. ช่วยให้เกิดความเป็นธรรมในการประเมินผลงานของบุคลากรในองค์กร
4. ป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดจากการทำงาน
5. เป็นแนวทางในการนำไปใช้สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

สีมา สีมานันท์ (2553) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่น และเข้มแข็งเอาจริงเอาจังในงาน มีความกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่องานอย่างง่าย ๆ

2. บุคลากร มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบอย่างสูงที่จะทำงานให้ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุด

3. บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะตามงานในหน้าที่ของตนและขององค์กร

4. บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนร่วมในความสำเร็จและมีความรู้สึกรู้ร้อนรู้หนาวไปด้วยเมื่อองค์กรมีปัญหา

Dave Ulrich.(อ้างถึงใน สีมา สีมานันท์, 2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้

1. ช่วยดึงดูด เพิ่มแรงจูงใจ รักษาไว้ซึ่งคนเก่งให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร

2. สร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคคลและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว
3. บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมและเข้าถึงคุณค่าหลักขององค์กรเป็นหนึ่งเดียว
4. บุคลากรมีความรับผิดชอบสูงที่จะผลิตผลงานให้ดีที่สุด
5. ทุกคนทำงานด้วยความร่วมมือร่วมใจจนเกิดพลัง
6. ทำให้ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ
7. สามารถสร้างความเชื่อมั่น และความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง
8. ยึดยุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลางในการทำงานอย่างมีเอกภาพ
9. ทุกคนร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานทั้งเรื่องงานและวิธีการทำงานจนกลายเป็นนวัตกรรมใหม่

10. ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

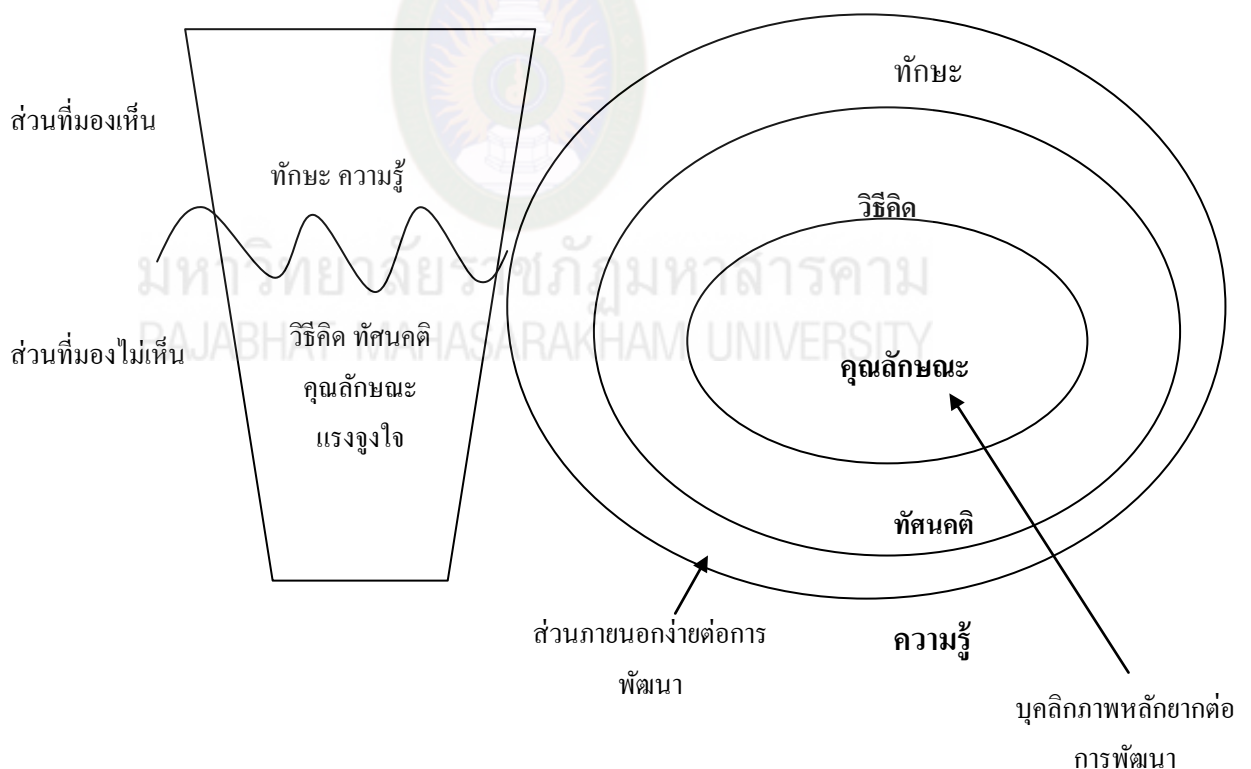
จากหลากหลายความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถนะ ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกันผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ มีความสำคัญเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน หรือการพัฒนาบุคคลให้ตรงกับความต้องการขององค์กร ช่วยตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ได้ชัดเจนขึ้น บุคลากรและองค์กร ได้รับการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นจนทุกคนในองค์กรมีความผูกพันกันร่วมกันสร้างงาน ผลิตงานเพื่อไปสู่เป้าหมายอันเดียวกันอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของ McClelland เกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติงานชำนาญ เช่น ทักษะการอ่าน
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษความรู้ด้านการบริหารการศึกษา
3. ทักษะค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-Concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confident) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลาองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน จะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น Spencer และ Spencer (1993) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้คือ ความรู้ และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทักษะคิด ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา : Spencer & Spencer, 1993, p. 11

ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับประสิทธิผลองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะบุคคล ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล เพื่อเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่เป็นตัวแปรเหตุ กับประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นตัวแปรผล พบว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร องค์กรที่มีประสิทธิผล จำเป็นที่จะต้องมีการจัดการ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (ภรณ์ กิรีดิบุตร, 2529)

ผลการศึกษาความหมายของประสิทธิผลจากความเห็นของ Lawless (1979) Mundel (1983) Baird และคณะ (1990) Bartol และ Martin (1991) สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับขอบเขตของเป้าหมายและระดับของผลลัพธ์ที่ผลิตออกมาและสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กร

Boyatzis (1982) ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลและปัจจัยอื่นๆกับผลลัพธ์ขององค์กรไว้ในทฤษฎี ว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลลัพธ์ขององค์กร (Contingency Theory of Action and Job Performance) ที่แสดงให้เห็นว่า ผลงานที่ดีเลิศขององค์กร เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยสามประการคือ บุคคล งาน และองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ ทัศนคติ ทัศนคติในการทำงาน วิธีการทำงาน ความรู้ ความสามารถหรือสมรรถนะของแต่ละคนจะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสอดคล้อง กับความต้องการในบทบาท ภารกิจและหน้าที่เฉพาะของงาน กับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างระบบ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จโดยขององค์กร ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามประการสามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์กรได้ การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างบุคคลความต้องการของงานและสิ่งแวดล้อมขององค์กรก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์กร และส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ ลักษณะของความสัมพันธ์ ดังแผนภาพที่ 3

ความต้องการของบุคคล

(Individual)

วิสัยทัศน์ ค่านิยม ปรัชญา

ความเชื่อ ความรู้

ความสามารถในเชิง

สมรรถนะ สถานะและวงจร

การดำเนินชีวิต สถานะและ

Bestfit

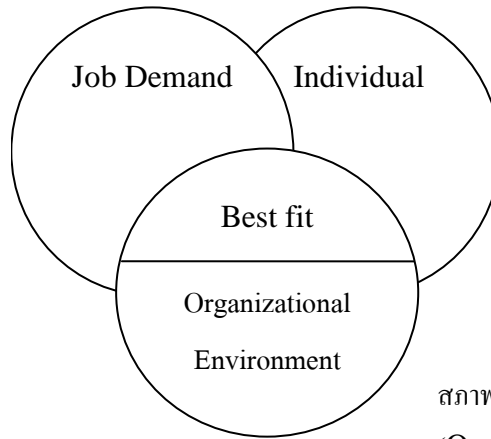
ความสำเร็จ = จุดที่บุคคลได้รับ

การกระตุ้นจากอิทธิพลด้านงาน

และสภาพแวดล้อมองค์กร จน

สามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็ม

ใจรู้สึกทำทนายและเกิดผลงาน



ความต้องการของงาน

(Job Demand)

หน้าที่ บทบาท

ตามลักษณะงาน

สภาพแวดล้อมขององค์กร

(Organizational

Environment) วัฒนธรรมและ

บรรยากาศขององค์กร

โครงสร้างและระบบขององค์กร

ตำแหน่งขององค์กร

บริบทด้านสภาพแวดล้อมองค์กร

แผนภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของบุคคล บทบาทในงานและสิ่งแวดล้อมขององค์กรกับ

ประสิทธิผลองค์กร

ที่มา : Boyatzis (1982)

ความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตามแนวคิดของ Boyatzis สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิมพกานต์ ไชยสังข์ (2546) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงิน แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์กรที่มีต่อสมรรถนะของพนักงานในบริษัท จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท จำนวน 117 คน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการ และบรรยากาศองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถพยากรณ์สมรรถนะโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรสามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิคของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

Gibson และคณะ (1997) มีความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การ เกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ดังนี้

1. ประสิทธิผลของบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงานหรือสมาชิกขององค์การ ซึ่งหน้าที่งานที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์การ

2. ประสิทธิผลของกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด โดยที่ประสิทธิผลของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในงานประเภทระบบสายพาน แต่เป็นในรูปของพลังร่วม (Synergy) ที่แสดงถึงการรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะเกินกว่า การรวมตัวกันธรรมดา

3. ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) องค์การประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่ม ดังนั้นประสิทธิผลขององค์การจึงประกอบด้วยประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่ม แต่ประสิทธิผลขององค์การ ได้รับผลกระทบของพลังร่วม (Synergistic Effects) ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลในระดับสูงกว่าผลรวมจากส่วนต่าง ๆ ธรรมดาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคล ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่ม ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับนี้จะมีพลังร่วม (Synergistic Effects) ซึ่งทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มมีมากกว่าผลรวมของประสิทธิผลของบุคคล เพราะว่าการใช้พลังร่วมจะตระหนักถึงการใช้ความพยายามร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลทั้ง 3 ระดับของ Gibson และคณะ มีลักษณะดังแผนภาพที่ 4

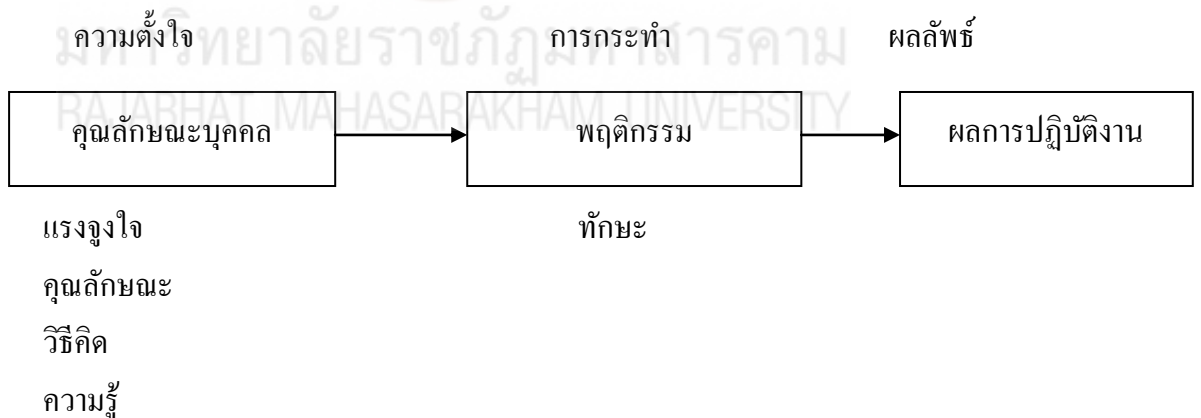


แผนภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ

ที่มา : Gibson และคณะ (1997)

จะเห็นได้ว่าประสิทธิผลระดับของบุคคลนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดประสิทธิผลระดับกลุ่มและองค์การ การที่พนักงานอันได้แก่ ผู้บริหารหัวหน้างานและ ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในหน้าที่งานเฉพาะของตนเองและร่วมมือร่วมใจในการทำงานแล้ว กลุ่ม และองค์การก็จะมีประสิทธิผลไปด้วย Lawless (1979) กล่าวว่าองค์การจะไม่เกิดประสิทธิผลขึ้น ถ้าหากปราศจากบุคคลที่มีประสิทธิผล การวัดประสิทธิผลของบุคคลสามารถวัดได้จากผลิตภาพ (Productivity) ผลลัพธ์ของบุคคล (Personal Output) ผลลัพธ์ทางความคิดสร้างสรรค์ (Creative Output) ความซื่อสัตย์ของบุคคล ความผูกพันในงานและองค์การ (Personal Loyalty or Commitment) สามารถประเมินได้ในรูปของระดับการพัฒนาตนเอง (Personal Development) ระดับของความรับผิดชอบ (Level of Responsibility) และวุฒิภาวะ (Maturity) เป็นเกณฑ์ในการวัด วิธีการและหลักในการวัดจะต้องสอดคล้องกับบทบาทของบุคคลในองค์การ

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสมรรถนะ และสมรรถนะบุคคล ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของงาน นั้น Spencer และ Spencer (1993) อธิบายว่า สมรรถนะโดยทั่วไปจะประกอบด้วยเจตนา (Intent) ซึ่งเป็นแรงผลักดันด้านแรงจูงใจและลักษณะนิสัย (Motive or Trait Force) ที่ทำให้เกิดการกระทำที่นำไปสู่ผลลัพธ์ พฤติกรรมที่ปราศจากเจตนาไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ ซึ่งเป็นลักษณะของความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผล ดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถนะ

ที่มา : Lawless (1979)

จากแนวคิดของ Spencer และ Spencer แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า องค์ประกอบของสมรรถนะซึ่งเป็นที่มาของสมรรถนะบุคคล มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของงานสู่ปัญญา รัศมีธรรม โชติ (2548 : ก) ได้สรุปแนวคิดของ Shermon และ Parry ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Spencer และ Spencer ว่าสมรรถนะเกิดจากองค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม และเป็นคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงานและนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ลักษณะของความสัมพันธ์ดังแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลงานและผลลัพธ์

ที่มา : Shermon และ Parry (อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2548 : ก)

ประเภทของสมรรถนะ

การแบ่งประเภทสมรรถนะ เป็นการนำกลุ่มสมรรถนะบุคคล มาจัดเป็นประเภทให้สอดคล้องกับลักษณะงานในแต่ละองค์การ จากการศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งประเภทของสมรรถนะ พบว่านักวิชาการส่วนใหญ่ ใช้สมรรถนะบุคคลเป็นหลักในการแบ่งประเภทของสมรรถนะ เช่น ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 ข) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทแรก เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน

สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ได้ ประเภทที่สอง เป็นสมรรถนะในงาน (Job Competency) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการ เพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนด เช่น ความสามารถในการวิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ ประเภทที่สามเป็นสมรรถนะบุคคล (Personal Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดดเด่นกว่าคนทั่วไปซึ่งมักเรียกว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล ส่วนซาร์จัคคี คิงคาสวัสดี (2548) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มสมรรถนะหลัก หมายถึงคุณลักษณะพื้นฐานหรือคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี ซึ่งแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน และกลุ่มสมรรถนะที่ไม่ใช่ สมรรถนะหลักประกอบด้วยสมรรถนะ 3 กลุ่มย่อยคือกลุ่มแรก เป็นสมรรถนะบุคคล ได้แก่ Personal/Individual Competency กลุ่มที่สองเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ Functional /Job/Professional/Technical Competency และกลุ่มที่สามเป็นสมรรถนะที่ใช้สำหรับงานของผู้ที่ทำหน้าที่ในสายงานบริหาร ได้แก่ Leadership / Managerial Competency ส่วนสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 ก) จัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็นสองกลุ่มคือ Core Competency ที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร และ Job Competency ที่เป็นสมรรถนะในงานของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Hamel และ Prahalad (1994) ที่แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ Core Competency ที่เป็น สมรรถนะหลักขององค์กร และ Core Competency ที่เป็นสมรรถนะหลักของบุคคล Prahalad และ Hamel ได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักขององค์กรว่า เป็นกลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์กร และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก และผู้บริหารขององค์กรจงใจสร้างและกำหนดขึ้น

สมรรถนะหลักขององค์กร คือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่สมรรถนะหลักของบุคคลคือ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่นสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : ก) มีแนวคิดสอดคล้องกับนักวิชาการส่วนใหญ่ โดยแบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 2 ประเภทไว้ดังนี้

1. สมรรถนะองค์กร (Organization Core Competency) เป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถโดยรวมขององค์กร เกิดจากการรวม ความสามารถบุคคล และความสามารถของ

องค์การผสมผสานทั้งทักษะและเทคโนโลยีซึ่งมวลขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน เป็นแนวทางให้
องค์การสามารถนำไปสู่การสร้างหรือการมีโอกาสในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ชื่อ
สมรรถนะองค์การที่กำหนดขึ้น เป็นรากฐานสำคัญที่สามารถนำไปสู่ ผลลัพธ์ (ผลผลิต +
บริการ) ขององค์การ

2. สมรรถนะหลักของบุคคล (Personal Core Competency) หมายถึง สมรรถนะ
หรือขีดความสามารถที่เป็นคุณสมบัติของบุคลากรทุกคนในองค์การเดียวกันต้องมีร่วมกัน
เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ นอกจากสมรรถนะหลักที่ทุกคนต้องมีเหมือนกันแล้ว
บุคลากรทุกคนยังต้องมีสมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Functional
Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานในแต่ละด้าน
เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่องค์การต้องการ สมรรถนะหลักของบุคคล
แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 สมรรถนะร่วมกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็น
คุณลักษณะหรือขีดความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในกลุ่มงานหรือในกลุ่ม
ตำแหน่งเดียวกันที่จะต้อง มีเช่น กลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่
บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่งานธุรการเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ จะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกัน
ในด้านความรู้พื้นฐานด้านงานธุรการและสารบรรณ เป็นต้น

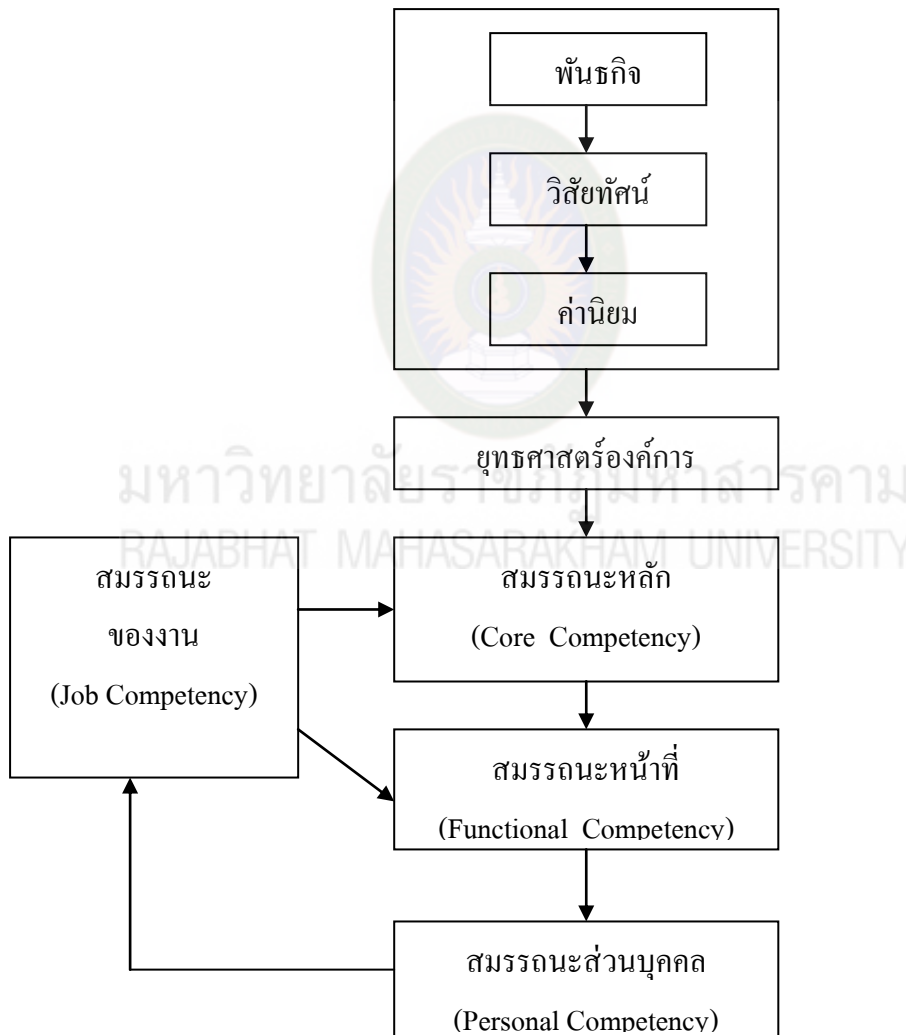
2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็น
คุณลักษณะหรือขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น กลุ่มงาน
ทรัพยากรบุคคลตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องมีความสามารถในการประเมินความ
จำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้นจากการแบ่งสมรรถนะออกเป็นประเภทต่าง ๆ สรุปได้ว่า
สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือสมรรถนะบุคคล (Personal Competency) และสมรรถนะ
องค์การ (Organization Competency) สมรรถนะบุคคลจำแนกเป็นกลุ่มย่อยออกไปตามลักษณะ
งานและความต้องการขององค์การอากรณ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ได้รวบรวมรายการสมรรถนะ
ต่างๆของบุคคลเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ(Competency Dictionary) โดยจำแนกออกเป็น 3
ด้านคือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) ประกอบด้วยทักษะ 2 ด้าน คือทักษะด้าน
การบริหารจัดการงาน (Management Skill) หมายถึง ทักษะในการบริหารจัดการงานในความ
รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ และทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ทักษะที่จำเป็น
ในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
(Attribute) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ แรงจูงใจและความต้องการส่วนบุคคล การ

นำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรจึงขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์กร และลักษณะงาน เป็นสำคัญ

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถกำหนดได้ ดังนี้ (อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย 2547 : 62; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548 : 50–51; 58–59)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังแผนภาพที่ 7



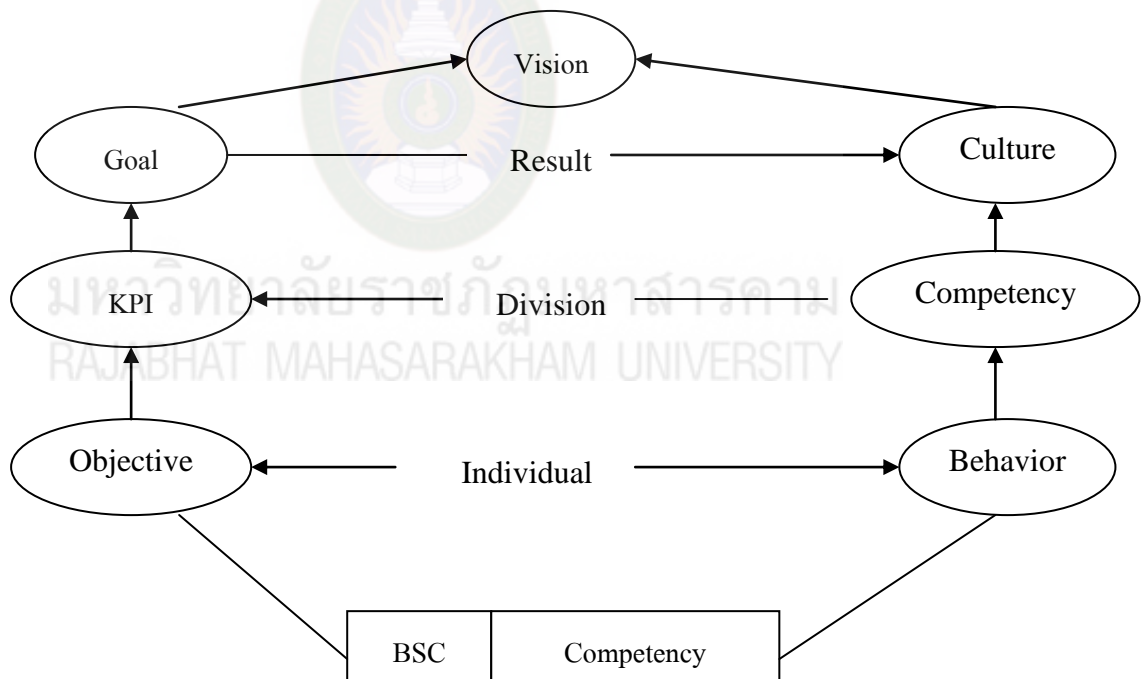
แผนภาพที่ 7 การกำหนดสมรรถนะ

ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548)

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ตกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดึงความสัมพันธ์ในระบบบริหารในแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 Performance Management System

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือ ทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะ ที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่ยังมองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้

การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้งาน

ข้อมูลจากการหาสมรรถนะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในงานทรัพยากรบุคคลได้ ดังนี้

ก. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) เพื่อให้ได้คุณสมบัติของผู้ที่มาปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนในการคัดเลือกพนักงาน โดยพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครงาน/พนักงานให้ตรงกับสมรรถนะของตำแหน่งงาน และใช้สมรรถนะเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานทำให้เป็นแบบแผนเหมือนกันทั้งองค์กร

ข. การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path) นำเอาข้อมูลของสมรรถนะที่หาได้ทำการประเมินหาช่องว่างสมรรถนะเพื่อทำการวางแผนเส้นทางอาชีพ สร้างหลักสูตรอบรมเพื่อลดช่องว่างสมรรถนะของพนักงานในองค์กรให้อยู่ในระดับความคาดหวัง (Expectation) ขององค์กรหรือเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สูงขึ้น

ค. การประเมินผลงาน (Performance Management) เพื่อปรับขึ้นค่าตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน โดยพิจารณาระดับสมรรถนะของพนักงาน หากอยู่ในเกณฑ์หรือระดับความคาดหวังของบริษัทก็สามารถพิจารณาปรับขึ้นค่าตอบแทนหรือเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงาน

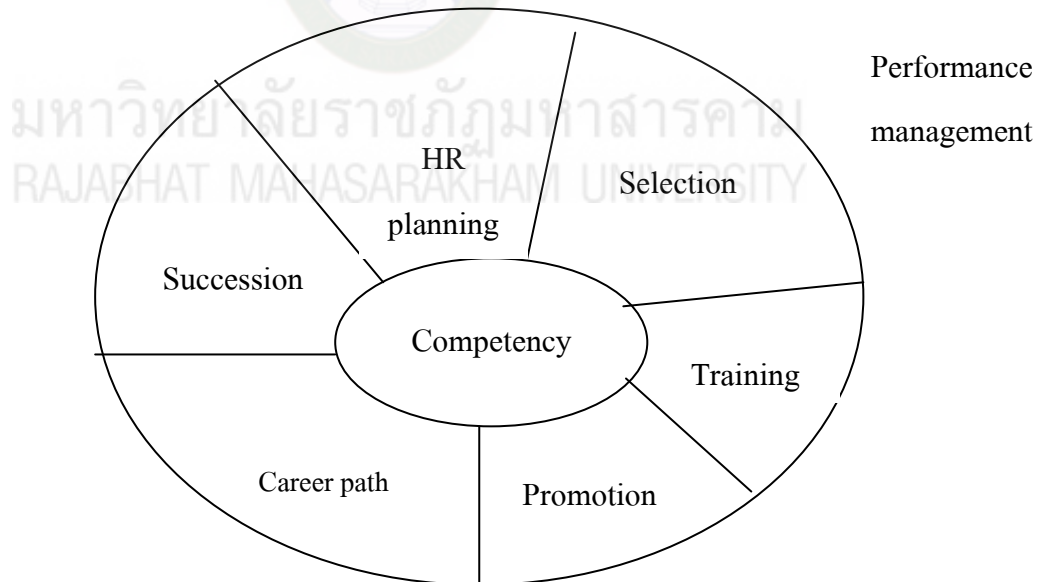
ง. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เมื่อสามารถหาสมรรถนะของพนักงานในแต่ละตำแหน่งแล้ว สามารถทราบถึงความรู้ความสามารถหรือ

สมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งต่าง ๆ ของสายอาชีพนั้น ทำให้พนักงานสามารถเตรียมตัวในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า

จ. พัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development) ข้อมูลสมรรถนะหลังจากทำการประเมินจะทำให้ทราบถึงช่องว่างสมรรถนะของพนักงานแต่ละคนว่าคนไหนที่จำเป็นต้องเสริมความรู้ความสามารถในส่วนตัว เพื่อให้พนักงานคนนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฉ. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

ช. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป ดังแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 9 การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2555)

การพิจารณาคำตอบแทนและใช้ ในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ การกิจและกลยุทธ์ ขององค์กร การเป็น นกรอบในการ สรี งามวัฒนธรรมองค์กร การ และเป็น นเครื่องมือในการบริหารงานดี นทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะ

เป็น นสิ่งจำเป็น นและสำคัญตั้งแต่ นในระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กร การการ นหาและ พัฒนาสมรรถนะที่บุคคลมีอยู่ จะเป็น นตัวชี้วัดที่สำคัญว่าบุคคลใดจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ขึ้นกว่า การทำงาน โดยทั่วไปเมื่อเกิดสมรรถนะบุคคลแล้ว ผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กร การ คือ ฝ ขายบริหารสามารถนำผลการประเมินมาเป็น นตัวชี้วัดในการคัดเลือก เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง บุคลากรในองค์กร การ สามารถระบุสมรรถนะหลักที่แท้ จริงขององค์กร การในการแข่ง ข่งขันกับองค์กร การอื่นได้ สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนา เพื่อสร างความเข มแข็ง และความสามารถในการแข่ง ข่งขันได้ ผลสุดท้าย ายก็ คือ ประโยชน์ ที่เกิดขึ้นใน ระดับชาติ ดังนั้นการศึกษาเรื่องสมรรถนะจึงเกี่ยวเนื่องกับการ ค นหา และการระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน อันได้ แก่ พนักงานทุ กระดับขององค์กร การ ที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ อยู่ งามมีประสิทธิภาพและมีผลการ ปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งระดับการศึกษาเป็น 2 มิติ คือ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระดับมหภาค (Macro perspective) และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค (Micro perspective) ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระดับมหภาค เป็นมุมมองอย่างกว้าง ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้กำลังคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งการพัฒนาคน หรือพัฒนาประชากรของประเทศนั้น สามารถวัดผลสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ จากตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น รายได้การทำงาน อัตราการเกิดการตายของประชาชน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิตของประชาชน เป็นต้น (Todaro and Smith. 2006 : 45) ส่วนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค จะเป็นการศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งเป้าหมายระยะสั้น และเป้าหมายระยะยาวขององค์กร โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรที่ถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมในบริบทต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งในมุมมองของ

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาคนั้นเริ่มต้นสนใจ เมื่อ (Nadler นำเสนอแนวคิดในงานประชุมวิชาการ American Society for Training and Development (ASTD) ในปี 1969 ซึ่งได้ให้ความหมายว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นชุดของกิจกรรมที่ถูกออกแบบและสร้างขึ้นในแต่ละช่วงเวลา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Nadler. 1984 : 18) ทั้งนี้การศึกษาครั้งนี้จะสนใจไปที่กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการการเรียนรู้ของบุคคลในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของปัจเจกบุคคลให้ดีขึ้น และได้ให้ความหมายเพื่อให้มีความแตกต่างจากการฝึกอบรม คือ เป็นชุดของกิจกรรมองค์การที่ได้ถูกจัดการในเวลาที่กำหนดไว้ ที่ได้ออกแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสมาชิกในองค์การ โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นครอบคลุมอยู่ 3 กิจกรรม เพื่อจะทำให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนาของพนักงาน (Development) (Nadler. 1984 : 19) และตามแนวคิดของ Gilley and Egglund. (1989 : 37) นิยามว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การมุ่งที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และในอนาคตของปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ โดยที่ประสิทธิผลขององค์การนั้นวัดได้จากความสามารถในการแข่งขัน หรือความสามารถในการทำกำไรขององค์การ โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Pace, Smith and Mills. (1991 : 12) ที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการบูรณาการกัน (Integration) ของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การเพื่อให้พนักงานในองค์การมีคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ และ Mathis and Jackson. (2003 : 34) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพัฒนาพนักงานให้ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลาย โดยการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ต่อทั้งองค์การและพนักงานและยังช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์การ เพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ส่วน Swanson and Holton.

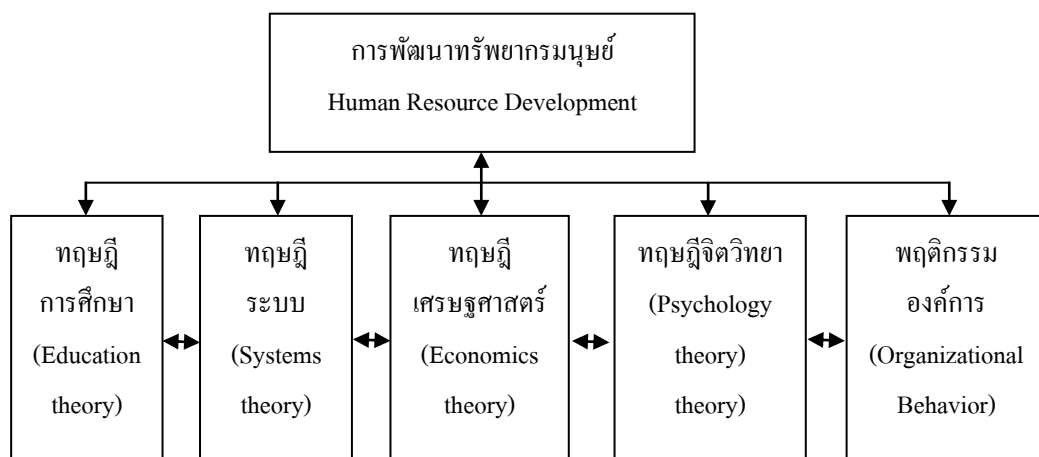
(2001 : 8) ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพัฒนา และสร้างความเชี่ยวชาญให้กับมนุษย์ โดยผ่านทาง การพัฒนาองค์การ (Organization development) และการฝึกอบรม (Training) พัฒนา (Development) โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งขอบเขตของผลการปฏิบัติงานนั้นประกอบไปด้วยผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ กระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม/คน โดยการพัฒนาองค์การ หมายถึงกระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ส่วนการฝึกอบรม และพัฒนาหมายถึงกระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบในระดับปัจเจกบุคคลเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Management) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) และแนวคิดของ Gilley, Egglan and Maycunich. (2002 : 34) ได้ให้นิยามความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นกระบวนการที่ช่วยก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ ผลงาน และการเปลี่ยนแปลงผ่านทางกิจกรรมที่จัดขึ้น ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มความสามารถ ศักยภาพ ให้เห็นผลในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะแข่งขัน และการปรับปรุงองค์การ และ Rothwell. (2005 : 85) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เน้นแต่เฉพาะการฝึกอบรม และการพัฒนา แต่ในปัจจุบันแนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นวิธีการ กระบวนการ และกลยุทธ์สำหรับแก้ปัญหาโดยมีจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต และทางด้านนักวิชาการชาวไทย จิรประภา อักษรบรร. (2006 : 65) สรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำหรับพัฒนา และสร้างคนให้มีความเชี่ยวชาญ ความสามารถ โดยผ่านการพัฒนาองค์การจากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และผ่านการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนา และปรับปรุงที่สมดุลทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านระดับชาติให้ประเทศมีเศรษฐกิจที่ดี ความสามารถในการแข่งขัน 2) ด้านองค์การ เพื่อปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการผลิต และมีคุณภาพ 3) ด้านสังคม ชุมชน เพื่อเป็นการบริหารสังคมให้สมดุล และ 4) ด้านพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าและมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปรับปรุงผลงานขององค์การ เพื่อให้ประสิทธิผลขององค์การเพิ่มขึ้น ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี

ความเชื่อมโยงกับกิจกรรมอื่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น กิจกรรมการให้รางวัล การออกแบบโครงสร้างการทำงาน โดยกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบไปด้วยกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมที่เน้นไปที่บุคคล เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน และกิจกรรมที่เน้นเชื่อมโยงกับองค์กร เช่น กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์กร 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)

แนวคิด และทฤษฎีพื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องศึกษาบนพื้นฐานของทฤษฎี ที่มุ่งสนใจเกี่ยวกับสังคมการรวมกลุ่ม หลักการบริหารจัดการ และผลประโยชน์ทางการเงินที่ได้จากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์ความรู้ของงานวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขยายตัวเพิ่มขึ้น ซึ่งองค์ความรู้ทางด้านกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสหวิทยาการจากทฤษฎีการศึกษา ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีจิตวิทยา และพฤติกรรมองค์กร ดังแผนภาพที่ 10



แผนภาพที่ 10 สหวิทยาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

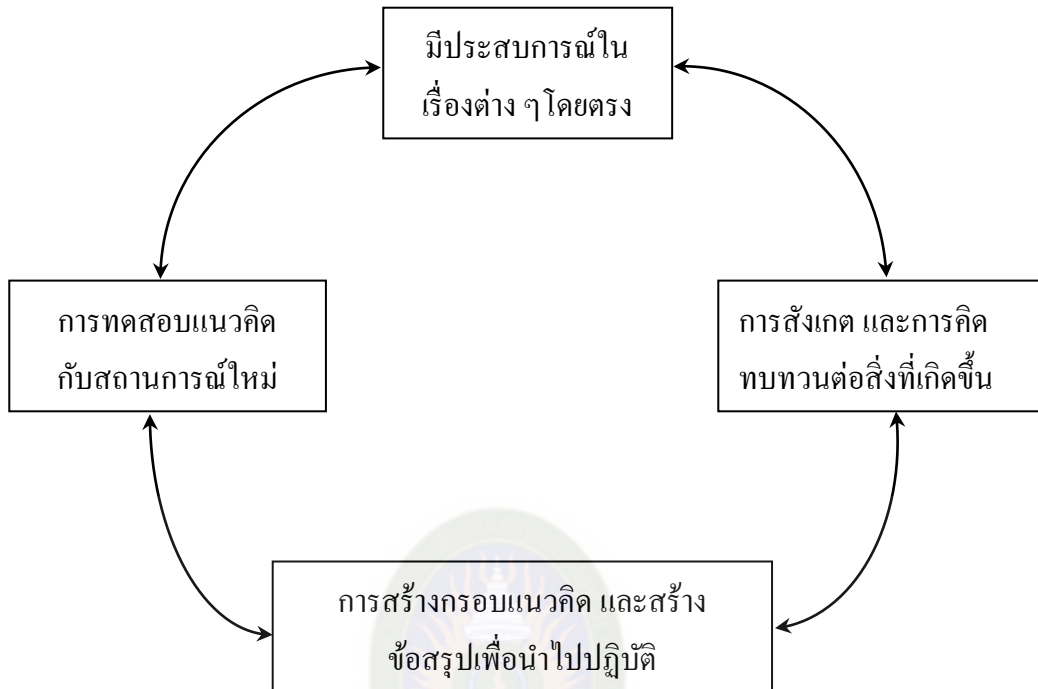
ที่มา : Jacobs (1990 : 67)

องค์ความรู้ของทฤษฎีต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทั้งนี้แต่ละองค์ความรู้ของทฤษฎีจะมีเอกลักษณ์ของการอธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน เช่น ทฤษฎีการศึกษาจะอธิบายถึงวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในสถานที่ทำงาน ซึ่งเป็นทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทฤษฎีระบบอธิบายถึงการวิเคราะห์โครงสร้างระบบ การควบคุม และการจัดการ ส่วนทฤษฎีเศรษฐศาสตร์อธิบายถึงการลงทุนกับผลประโยชน์ที่มีต่อองค์กร ส่วนทฤษฎีจิตวิทยาเป็นการอธิบายถึงการออกแบบงาน การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ แรงจูงใจ และค่าตอบแทน ส่วนพฤติกรรมองค์กรเป็นการอธิบายถึงเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร พฤติกรรมกลุ่มในองค์กร และโครงสร้างขององค์กร (Jacobs. 1990 : 16)

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

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

2. มีแนวทางการเรียนรู้ของตนเอง (Self-concept of learning) ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำในตัวเอง เนื่องจากเชื่อว่าเขานั้นสามารถควบคุมและนำตนเอง
3. มีประสบการณ์ที่สั่งสมสำหรับการเรียนรู้ (Prior Experience of the Learning) เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะยิ่งขึ้น เขาก็ยังมีประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ทำให้เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีคุณค่า และเป็นชุมทรัพย์แห่งความรู้ และเป็นพื้นฐานที่จะรองรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ ต่อไป
4. มีความพร้อมในการเรียนรู้ (Readiness to Learn) ความพร้อมในการเรียนของผู้ใหญ่จะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการพัฒนาภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน และบทบาททางสังคมที่มุ่งให้เกิดประโยชน์กับชีวิตจริง
5. ใช้สถานการณ์จริงเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ (Orientation to Learning) ผู้ใหญ่มีแนวทางการเรียนรู้ โดยยึดสถานการณ์จริง หรือปัญหาที่เกิดขึ้นจริงที่เกิดขึ้นกับตนเองเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ มากกว่าที่จะยึดเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้เหมือนกับเด็ก เนื่องจากมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเอง เพิ่มระดับความสามารถ เพื่อให้ตนเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn) แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดจากปัจจัยภายในมากกว่าปัจจัยภายนอก
- ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ในองค์กร โดยความสอดคล้องกันภายใต้ปรัชญาพฤติกรรมนิยมที่มุ่งเน้นให้ผู้ใหญ่เกิดการพัฒนาด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม ไปพร้อม ๆ กัน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ มีการปฏิบัติได้ลงมือกระทำในกิจกรรมต่าง ๆ ตามปรัชญาพฤติกรรมนิยมได้มุ่งเน้นให้ผู้ใหญ่มีทักษะการทำงาน และมีพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามมาตรฐานงาน อุนดา นพคุณ. (2527 : 5) จากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ พบว่า พนักงานที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ไม่ชอบการชี้แนะและไม่ชอบการสอน ดังนั้น การเรียนรู้พัฒนาของผู้ใหญ่จึงควรเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นแก้ปัญหาให้พนักงาน เป็นเรื่องที่พนักงานให้ความสนใจ และเนื่องจากประสบการณ์ของตัวผู้เรียนจัดเป็นแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้ที่มีคุณค่า ซึ่ง Kolb. 1984 : 4 ; Quoted in Swanson and Holton. 2001 : 7 ได้สร้างตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยพัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร ดังแผนภาพที่ 11



แผนภาพที่ 11 ตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์

ที่มา : Kolb (1984 : 4 ; Quoted in Swanson and Holton, 2001 : 7)

จากแผนภาพที่ 11 ตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ มี 4 ขั้นตอน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. มีประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ โดยตรง (Concrete experience) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่บุคคลทำความเข้าใจกับสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น โดยตรงกับตนเอง ทำให้ผู้เรียนสามารถจดจำเข้าใจ และมองเห็นภาพรวมของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2. การสังเกต และการคิดทบทวนต่อสิ่งที่เกิดขึ้น (Observations and reflection) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการสังเกตสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว นำสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมาคิดทบทวนพิจารณาในแต่ละมุมมองหลาย ๆ ด้าน โดยอาจจะเป็นการอภิปราย การสัมมนา กลุ่มย่อย การตั้งคำถามคำตอบ เพื่อสะท้อนความคิดเห็นด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

3. การสร้างกรอบแนวคิดและสร้างข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ (Formation of abstract concepts and generalization) เป็นการเรียนรู้โดยการบูรณาการ และประมวลสิ่งต่าง ๆ

ที่เกิดขึ้น สิ่งที่ได้จากการสังเกต 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 : 7 ได้เสนอว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรใช้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้กับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อที่จะได้เข้าใจว่าผู้ใหญ่วิธีการได้ความรู้ใหม่ได้อย่างไรและมีความสัมพันธ์อย่างไรกับประสบการณ์ ซึ่งทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ มีหลักการที่สำคัญว่ามนุษย์มีศักยภาพในการสร้างความรู้ด้วยตนเอง เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวโดยการใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่สร้างความหมายของประสบการณ์ใหม่ แต่เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีพัฒนาการทางสติปัญญาที่แตกต่าง มีความรู้และประสบการณ์เดิมที่ไม่เหมือนกัน มีความสนใจต่างกัน มีความสามารถในการแปลความหมายของประสบการณ์ได้ไม่เท่ากัน จึงทำให้มนุษย์แต่ละคนสร้างและพัฒนาการทางความรู้ความเข้าใจได้แตกต่างกัน ถึงแม้จะได้รับประสบการณ์ที่เหมือนกัน การที่มีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นทำให้มนุษย์ได้แลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาความเข้าใจและความคิดที่แตกต่างกัน ทำให้มนุษย์มีโอกาสดังเคราะห์ความคิดของตนเองและความคิดของคนอื่นแล้วพัฒนาหรือสร้างความรู้ความเข้าใจใหม่ที่มีความสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับประสบการณ์ของตนเอง แต่ในกลุ่มนักวิชาการทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้มีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องของการเรียนรู้หรือการสร้างความรู้ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้เนื่องจากฐานคติ ความเชื่อพื้นฐานของทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ ซึ่งมีรากฐานมาจากทฤษฎี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีการพัฒนาของ Piaget and Vygotsky. (อ้างถึงในสุรางค์ ไคว์ตระกูล. 2548 : 67)

1. ทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้แบบความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Constructivism) หมายถึง ทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีพัฒนาของ Piaget ซึ่งทฤษฎีนี้มีฐานคติว่าผู้เรียนเป็นผู้กระทำ และเป็นผู้สร้างความรู้ขึ้นเอง เนื่องจากมนุษย์มีความสามารถในการ

จัดระบบความคิดของตนอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการเชื่อมโยงสิ่งใหม่ที่ได้เรียนรู้กับความรู้เดิมและประสบการณ์เดิม เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้น

2. ทฤษฎีสร้างสรรค้ความรู้แบบสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Constructivism) เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการพัฒนาของ Vygotsky ซึ่งทฤษฎีนี้มีฐานคิดว่าผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น โดยที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม และมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม จะทำให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยการปรับเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจเดิมให้ถูกต้องหรือกว้างขวางขึ้น ซึ่งคุณลักษณะร่วมของทฤษฎีสร้างสรรค้ความรู้ (Constructivism) ทั้งทฤษฎีสร้างสรรค้ความรู้แบบความรู้ความเข้าใจ (Cognitive constructivism) และทฤษฎีสร้างสรรค้ความรู้แบบสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social constructivism) ซึ่งได้อธิบายว่าผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ได้อย่างไร โดยคุณลักษณะร่วมของทฤษฎีสร้างสรรค้ความรู้ (Constructivism) คือ

2.1 ผู้เรียนสร้างความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ด้วยตนเอง

2.2 การเรียนรู้สิ่งใหม่ขึ้นกับความรู้เดิมและความเข้าใจที่มีอยู่ในปัจจุบัน

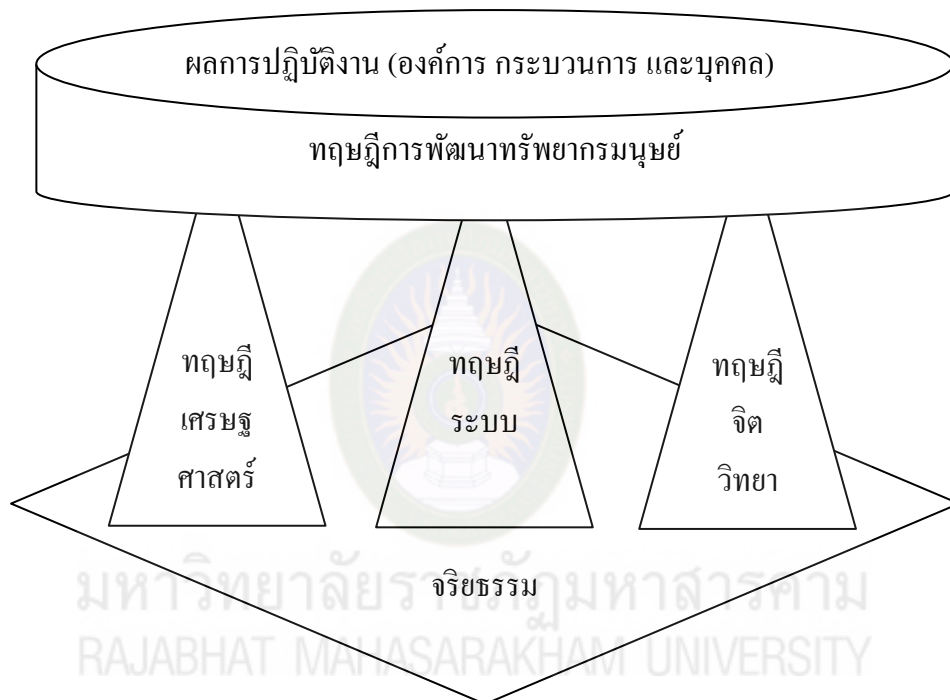
2.3 การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมีความสำคัญต่อการเรียนรู้

2.4 การจัดการสิ่งแวดล้อม กิจกรรมที่คล้ายคลึงกับชีวิตจริง ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย

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

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ 3 ทฤษฎีหลักจะช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจ อธิบาย และสร้างความสำเร็จให้กับบทบาทและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วยทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) และ ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) โดยที่ทั้ง 3 ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเป็น 3 ขาของม้านั่ง ที่ตั้งอยู่บนจริยธรรม (Ethics) ซึ่งในแต่ละขาเป็นองค์ประกอบของทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อเป็นฐาน

ให้กับทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Swanson, 2001 : b) อธิบายได้ดังแผนภาพที่ 12 โดย Hammer and Champy, 1993 : 76 ได้ยกตัวอย่าง การปรับปรุงโครงสร้างทั้งองค์การโดยการบูรณาการทั้ง 3 ทฤษฎีเข้าด้วยกันซึ่งทำการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นการพิจารณาบนฐานของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ และทำการวิเคราะห์หาค่าขั้นตอนของระบบการทำงานเป็นการพิจารณาบนฐานของทฤษฎีระบบ และนำเรื่องจิตวิทยาเข้ามาใช้กับพฤติกรรมพนักงาน ซึ่งเป็นการบูรณาการทั้ง 3 ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังแผนภาพที่ 12



แผนภาพที่ 12 ทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Swanson (2001 : b)

ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) ตามหลักของทฤษฎีจะสนใจไปที่เรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายขององค์การ โดยการจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Scarce Resource) ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การสูงสุดซึ่งการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถที่จะสร้างรายได้ให้กับองค์การ โดยมีทฤษฎี 3 ทฤษฎีที่ใช้ในการอธิบายทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ คือ 1) ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Scarce Resource Theory) ซึ่งทฤษฎีนี้จะพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง

จำกัดทั้งเงินทุน วัตถุดิบเวลา ต้องนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูงที่สุด นักปฏิบัติต้องตัดสินใจ และคาดการณ์เพื่อที่จะเลือกใช้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับการลงทุน 2) ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainable resource theory) ทฤษฎีนี้คล้ายกับทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแต่แตกต่างกันตรงที่จะพิจารณาทางเลือกทางเดียวที่มีนัยสำคัญที่จะเกิดประโยชน์ในระยะยาว (Swanson, 2001 : 2) เช่น การลงทุนกับกระบวนการเทคโนโลยีจะเกิดผลประโยชน์อย่างยั่งยืน และเพื่อสร้างความสามารถแข่งขันในระยะยาวสำหรับอุตสาหกรรมใหม่ (Thurow, 1993 : 9) และ 3) ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) อธิบายได้จากแนวคิดของ Becker. (1993 : 6) ที่สรุปว่าการสร้างความแตกต่างให้กับแต่ละองค์การ สามารถทำได้โดยผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างคุณค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านสุขภาพ ให้การศึกษา การฝึกอบรม และสาธารณสุข ซึ่งจะมีกระบวนการประเมินความคุ้มค่าของประสิทธิผลกับการลงทุนที่เกิดขึ้นกับการศึกษา การฝึกอบรม และสาธารณสุข เป็นต้น

ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตใจที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมา โดยจะสนใจความสัมพันธ์การเรียนรู้กับพฤติกรรม ซึ่งจะอธิบายถึงการเรียนรู้ การกระตุ้นจิตใจ กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสาร การเคลื่อนไหวของกลุ่มคนในแง่ของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยทฤษฎีจิตวิทยาประกอบไปด้วย 3 ทฤษฎีย่อย คือ 1) ทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology) การศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยแยกศึกษาเป็นส่วนย่อย ๆ จะไม่สามารถเข้าใจ และอธิบายสิ่งนั้นได้ ดังนั้น การศึกษาจึงต้องเป็นการมองให้เข้าใจถึงภาพรวม ภาพกว้างจึงจะทำให้เข้าใจความหมายของสิ่งนั้น ๆ ได้ เกสตัลท์เชื่อว่าแต่ละบุคคลสามารถที่จะกระทำในบางสิ่งได้แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละคนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การการศึกษาคุณค่าที่เกิดจากพฤติกรรมของมนุษย์นั้นจึงต้องดูในภาพรวมก่อนที่จะแยกแยะเพื่อสร้างความเข้าใจแต่ละบุคคล 2) ทฤษฎีจิตวิทยา ด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychology) ทฤษฎีนี้สนใจที่จะพัฒนาพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากการตอบสนองของพฤติกรรม เช่นการกระตุ้นจิตใจ การส่งเสริม สนับสนุน การบังคับลงโทษ และ โปรแกรมการเรียนรู้ 3) ทฤษฎีจิตวิทยา ด้านการรับรู้ (Cognitive Psychology) ทฤษฎีนี้เป็นการบูรณาการทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ และทฤษฎีจิตวิทยา ด้านพฤติกรรมเข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายว่าการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลมีความสัมพันธ์กับการคิด ความเข้าใจ การรับรู้จากที่มากระตุ้น และเป็นผลมาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ดังนั้นในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงประสบการณ์ การรับรู้ หรือ สิ่งที่จะมาสร้างแรงกระตุ้นจิตใจให้เกิดการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีระบบ (Systems theory) เป็นองค์ความรู้เล็ก ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ทฤษฎีจิตวิทยา 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 : 35) ได้ระบุว่าจริยธรรมวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นสิ่งที่สำคัญคือ การจำแนกองค์ประกอบของความยุติธรรม และองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์อย่างยุติธรรม โดยเมื่อทำการพิจารณาประเด็นของผลลัพธ์อย่างยุติธรรมจะต้องไม่นำเรื่องที่เกี่ยวข้องเชื้อชาติ เพศ มาเป็นประเด็นสำหรับการพิจารณาผลลัพธ์อย่างยุติธรรม ซึ่งบุคคลควรจะได้โอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับการได้รับหรือการปฏิเสธ 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) หลักที่ว่าด้วยเรื่องของการความพยายาม (The Principle of Effort) โดยที่สอหลักการแรก โดยพื้นฐานมีความคล้ายและแตกต่างจากสามหลักการสุดท้าย อย่างแรกเกี่ยวกับความจำเป็นพื้นฐานอย่างหลังเกี่ยวกับความปรารถนา

ซึ่งนี้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความเชื่อหรือความเชื่อที่ถือว่าเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Core HRD Beliefs) ซึ่ง Swanson and Holton. (2001 : 32) ได้นำเสนอคือ

1. องค์กรเป็นบุคคลที่ถูกสร้างจากมนุษย์ โดยความเชื่อของมนุษย์สามารถที่จะทำให้เกิดการก่อร่างและบรรลุเป้าหมายของตนเอง
2. การพัฒนาความเชื่อของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นทำได้โดยการผ่านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และควรที่จะสร้างขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งในระยะยาว และเฉพาะหน้าขององค์กรและปัจเจกบุคคล
3. ผู้เชี่ยวชาญอาชีพทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสมบูรณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของปัจเจกบุคคล/กลุ่ม กระบวนการทำงาน และขององค์กร

นอกจากค่านิยมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว Pace, Smith and Mills. (1991 : 28) ได้กล่าวถึงฐานคติเบื้องต้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7 ประการ โดยสะท้อนมาจากมุมมองปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. คุณค่าของมนุษย์หรือปัจเจกบุคคล (Worth of Individual) มนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญที่มีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งคุณภาพขององค์กรนั้นพิจารณาได้จากการทำประโยชน์ และการแสดงคุณค่าของพนักงานที่มีต่อองค์กร
2. พนักงานคือทรัพยากร (Employee as Resource) องค์กรควรตระหนักว่าพนักงานในองค์กรคือทรัพยากรที่มีคุณค่าซึ่งแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่สามารถพัฒนาเรียนรู้จากสิ่งใหม่ ๆ ได้ จึงเป็นทรัพยากรที่จะช่วยตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยผ่านการใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน
3. สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Environment) องค์กรควรเอาใจใส่ต่อคุณภาพของชีวิตการทำงาน รวมทั้งเอาใจใส่ต่อสิทธิ ความเป็นอิสระ และความสะอาดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน
4. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) มนุษย์ทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับความพึงพอใจ และความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่พวกเขาจะทำประโยชน์ให้กับองค์กร ซึ่งความสำเร็จของงานมาจากความพึงพอใจในส่วนเล็ก ๆ ของพนักงาน ดังนั้น องค์กรต้องออกแบบการทำงานใหม่ให้เหมาะสมกับธรรมชาติของพนักงาน แทนที่จะมอง

พนักงานเป็นเหมือนหุ่นยนต์ และออกแบบงานให้เหมาะสมระหว่างเทคโนโลยีและความสามารถของพนักงานแต่ละคน

5. ความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning need) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานไม่ควรทำเฉพาะช่วงเวลาเดียว ไม่มีพนักงานคนใดที่เข้ามาทำงานแล้วมีความรู้ ทักษะที่ครบถ้วนตามความต้องการขององค์กร ถึงแม้ว่าแต่ละคนจะถูกคัดเลือกให้เข้าทำงาน โดยพิจารณาจากความรู้ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงาน แต่พนักงานยังต้องการความท้าทาย ที่จะปรับปรุงให้เกิดความรู้ทักษะใหม่ ดังนั้นองค์กรจึงต้องช่วยเหลือพนักงานให้มีการเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6. การเตรียมโอกาสให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Change Opportunities Preparation) สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสภาพแวดล้อม ตลาด และความต้องการทรัพยากร จึงจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมการเพื่อให้พนักงานทำงานในหน้าที่ใหม่หรือตำแหน่งใหม่ ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรจึงต้องตระหนักถึงการสร้างศักยภาพสำหรับพนักงานแต่ละคน

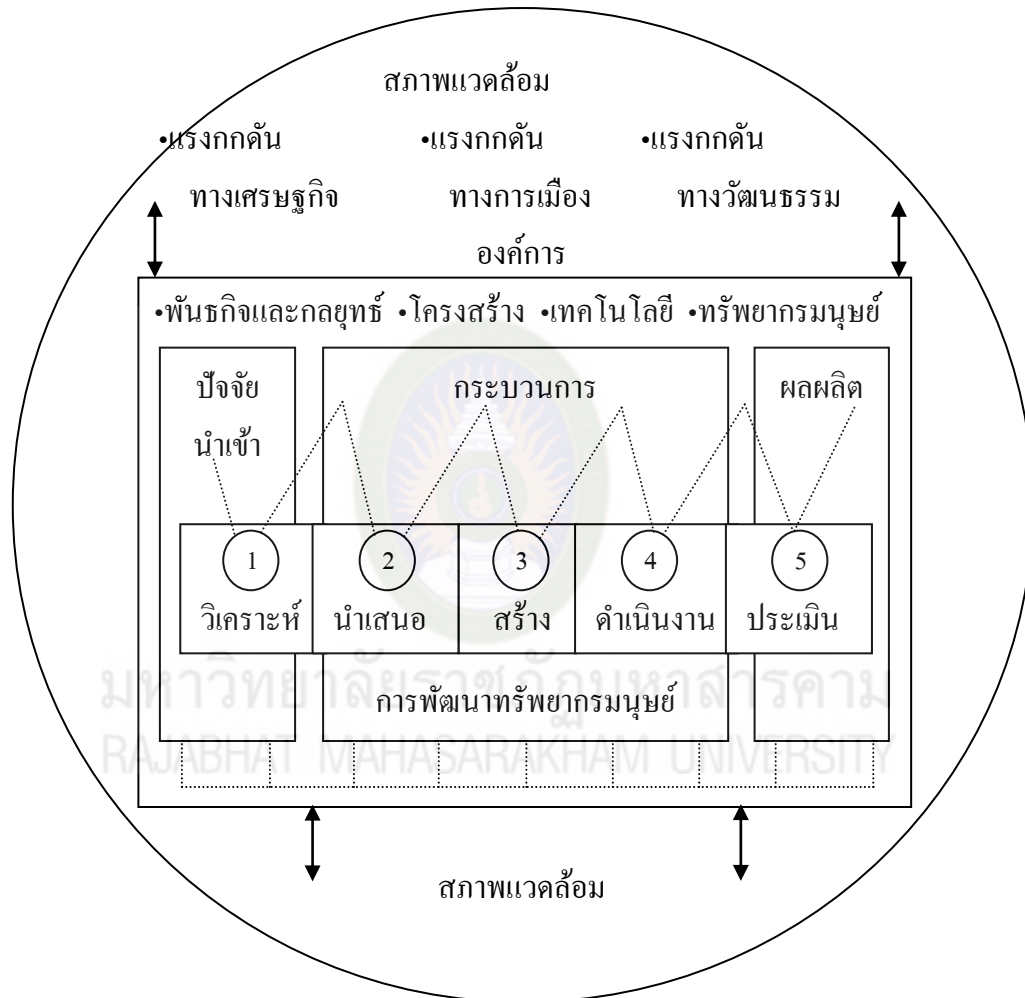
7. ความตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขอบเขตที่กว้าง (Broad Scope of HRD Concerns) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณามากกว่ากิจกรรมการฝึกอบรม แต่เป็นเรื่องที่ครอบคลุมถึงความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ การตอบสนองและความสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ของพนักงานที่จะนำมาสร้างผลผลิตให้กับองค์กร ซึ่งพนักงานจะต้องมีความรู้มากกว่างานประจำที่ปฏิบัติ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

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

กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบริบทที่ถูกครอบคลุมทั้งองค์กรและสภาพแวดล้อมซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 กิจกรรมคือการวิเคราะห์ การนำเสนอ การสร้าง การดำเนินงาน และการประเมินจะเป็นกิจกรรมที่คู่ขนานไปกับกระบวนการอื่น ๆ ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับกระบวนการ

หรือระบบขององค์กร คือ พันธกิจ กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี และ ทรัพยากรมนุษย์และถูกกำหนดภายใต้สภาพแวดล้อมที่ใหญ่ขึ้น คือ แรงกดดันทางเศรษฐกิจ แรงกดดันทางการเมือง และแรงกดดันทางวัฒนธรรม (Swanson and Holton. 2001 : 45) อธิบายได้ดังแผนภาพที่ 13



แผนภาพที่ 13 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อม

ที่มา : Swanson and Holton (2001 : 45)

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกจัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์กร โดยกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ภายใต้แนวคิดของการจัดการความรู้ การ

เรียนรู้ของผู้ใหญ่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และเครือข่ายร่วมมือเรียนรู้ ซึ่ง Delahaye. (2005 : 5) ได้เสนอกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อธิบายได้ดังแผนภาพที่ 13

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) โครงสร้างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นบทบาทในส่วนที่เกี่ยวข้องการวางแผนกลยุทธ์ การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล ทุกบทบาทของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กัน เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสัมพันธ์ ทิศทางเดียวกัน การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

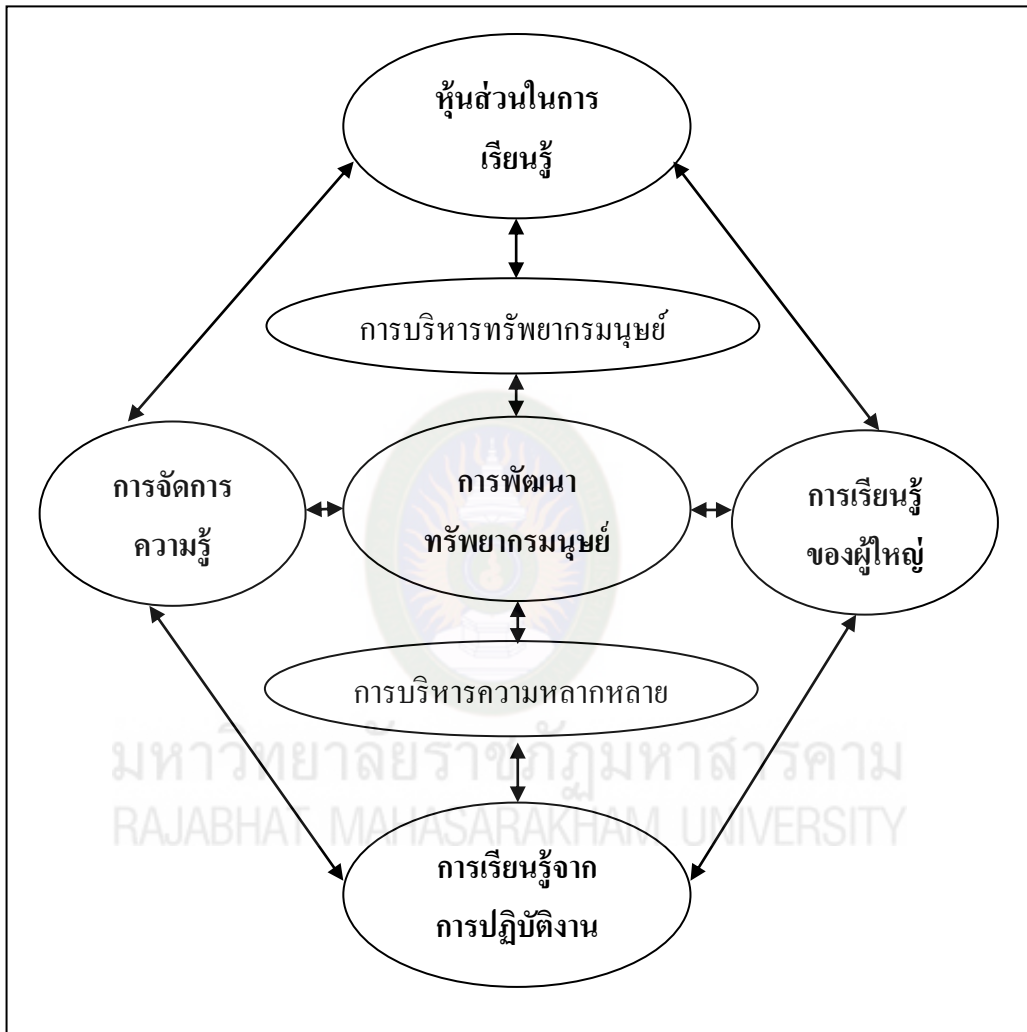
2. การบริหารความหลากหลาย (The Management of Diversity) เนื่องจากจากสังคมที่อยู่ในองค์กรมีความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรมซึ่งจะมีผลต่อการจัดการแรงงาน และในทางกฎหมายองค์กรสมัยใหม่ไม่สามารถที่แบ่งแยกหรือต่อต้านแรงงานที่แตกต่างกันได้ และองค์กรก็ต้องการความหลากหลายที่มีอยู่ในองค์กรทั้งความหลากหลายทางความคิด การรับรู้ ความรู้ ซึ่งสำคัญในยุคของโลกาภิวัตน์

3. การจัดการความรู้ (Management of Knowledge) การจัดการความรู้จะตระหนักถึงการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องทั้งความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) โดยผ่านกระบวนการสร้างความรู้จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งกิจกรรมการสร้างความรู้มี 4 กิจกรรม คือ 1) การสร้างความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2) การผนวกประสบการณ์กับความรู้ที่ชัดเจนจากเอกสารตำรา สิ่งตีพิมพ์ 3) การบูรณาการความรู้จากเอกสารสิ่งตีพิมพ์ในศาสตร์แขนงต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และ 4) การสร้างความรู้จากความรู้ชัดเจนเป็นความรู้ฝังลึกโดยเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงาน ศึกษาจากผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน และตำรา คู่มือเพื่อให้เกิดทักษะเป็นความสามารถของตนเอง

4. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเป็นพื้นฐานที่อธิบายถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากอายุ ประการณสถานการณ์วัฒนธรรมทำให้มนุษย์ต้องการความรู้ ทักษะ โดยผ่านวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

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

6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Workplace Learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ ประสบการณ์จริง โดยผ่านการฝึกปฏิบัติงานจากสภาพแวดล้อมการทำงานจริง มากกว่าที่จะเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการจากห้องเรียน ทำให้ง่ายต่อการถ่ายโอนความรู้



แผนภาพที่ 14 กรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Delahaye. (2005 : 5)

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกนำมาปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ซึ่งจะช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับพนักงานและทีมงาน และให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อการ

ออกแบบแผนปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกรอบของการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การประเมินความต้องการ (Assessing HRD Needs) การออกแบบแผนปฏิบัติการ (Designing Effective HRD Programs) การดำเนินโครงการ (Implementing HRD Programs) และการประเมินผลโครงการ (Evaluating HRD Programs) รายละเอียดแต่ละขั้นตอนอธิบายได้ ดังนี้ (Werner and DeSimone, 2006 : 5)

1. การประเมินความต้องการ (Assessing HRD Needs) เป็นกระบวนการประเมินที่ต้องการรู้ระดับของความรู้ ความสามารถของพนักงานปัจจุบัน และความต้องการความรู้ความสามารถในส่วนที่เป็นช่องว่างระหว่างความรู้ความสามารถที่องค์กรต้องการ กับความรู้ความสามารถของพนักงานในปัจจุบัน 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 มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งการสังเกตวิธีการปฏิบัติงาน การประชุม การวิเคราะห์จากปัญหา

1.3 การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

2. การออกแบบแผนปฏิบัติการ (Designing Effective HRD Programs) เป็นกิจกรรมที่ต่อจากการประเมินความต้องการ โดยที่การออกแบบแผนปฏิบัติการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยการคัดเลือกวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะนำไปเป็นแผนปฏิบัติการพัฒนาแผนปฏิบัติการที่เรียนให้เหมาะสม การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ฝึกอบรม การกำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรม การคัดเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม และการกำหนดระยะเวลาของแผนปฏิบัติ

3. การดำเนินโครงการ (Implementing HRD Programs) วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติและวิธีการคัดเลือกการฝึกอบรมจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงระดับความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจัดกิจกรรมตามระดับการเรียนรู้ โดยระดับเริ่มต้นจะเริ่มจากความรู้ ทักษะพื้นฐานที่ต้องการ หลังจากนั้นจึงยกระดับวิธีการฝึกอบรมที่สร้างสรรค์ ผ่านการวินิจฉัยพิจารณา มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องมากขึ้น

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

นอกจากนั้นแล้ว Gilley, Egglan and Maycunich. (2003 : 45) ได้นำเสนอขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้นำเสนอไว้ 5 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย ขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้ ขั้นตอนเตรียมสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ขั้นตอนการถ่ายโอนการเรียนรู้ และขั้นตอนการประเมินผล สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

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

2. ขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้ เป็นขั้นตอนการออกแบบกิจกรรมและการพัฒนากิจกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้มีทั้งหมดอยู่ 7 ขั้นตอน

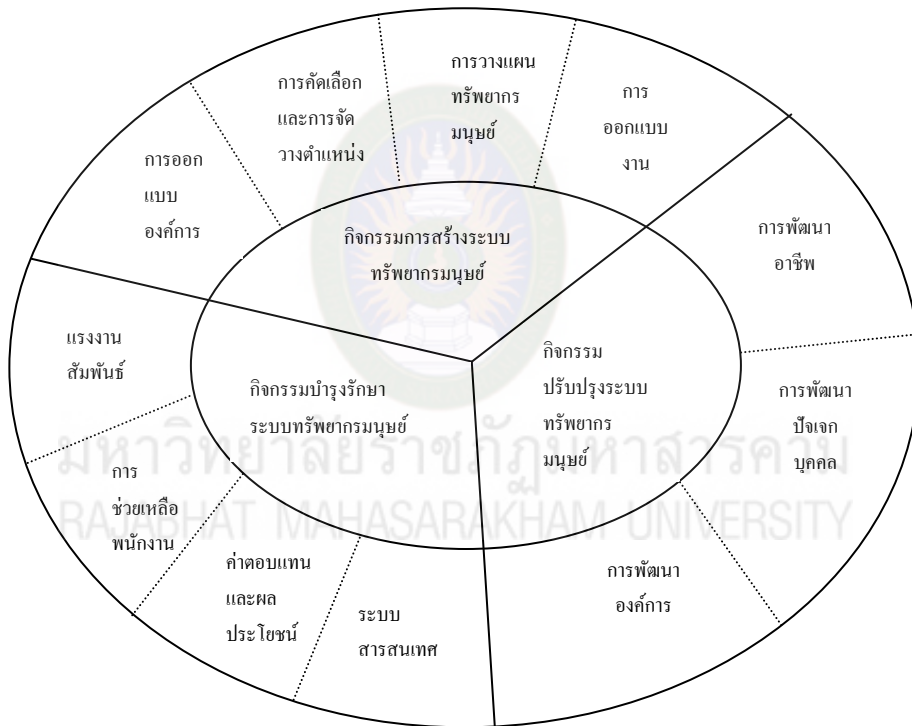
ได้แก่ 1) ระบุปรัชญาของการเรียนการสอน 2) การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและความต้องการขององค์กร 3) ศึกษาผลกระทบ 4) ออกแบบแผนการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ 5) พัฒนาแผนการดำเนินงานโดยการเลือกวิธีการ เทคนิค เวลาที่เหมาะสมในแต่ละกิจกรรม 6) การประเมินผล และ 7) มีความรับผิดชอบในแต่ละโปรแกรมที่ได้ออกแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันรวมทั้งวิธีการประเมินผลกิจกรรมการเรียนรู้ประเภทต่าง 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 ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยกิจกรรมที่จำเป็นต่อการนำเอาความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติใหม่ที่เกิดจากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เนื่องจากหากจะเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการจัดการแต่ละกิจกรรมที่จะได้รับความรู้ให้ดี และคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้

5. ขั้นตอนการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะจะเป็นตัวช่วยในการพัฒนา ปรับปรุง ภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์กร การประเมินผลแบ่งออกเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงานของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลประสิทธิภาพขององค์กร การประเมินผลประสิทธิภาพของหุ้นส่วน ซึ่งการประเมินผลจัดได้ว่าเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ผลกระทบ ตรวจสอบติดตามผลงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ผลการปฏิบัติงานหรือผลการทำงานขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัย ทรัพยากรอยู่ 3 ทรัพยากร คือ ทรัพยากรทางกายภาพประกอบไปด้วยวัตถุดิบต่าง ๆ เครื่องมือ ทรัพยากรทางการเงินประกอบไปด้วยเงินทุน สินเชื่อ และทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบไปด้วย แรงงาน พนักงานผู้จัดการ ซึ่งองค์กรต้องจัดการทั้ง 3 ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมี กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ 3 กิจกรรม ซึ่งสามารถจำแนกได้ตาม เป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่แตกต่างกัน คือกิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรม การบำรุงรักษาระบบทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ แต่ละ กิจกรรมหลักจะมีกิจกรรมย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้องกันกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้กิจกรรมหลักบรรลุ วัตถุประสงค์ (Pace, Smith and Mills. 1991 : 7) ดังแสดงในแผนภาพที่ 15



แผนภาพที่ 15 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ที่มา : Pace, Smith and Mills (1991 : 7)

จากแผนภาพที่ 12 แกนหลักของวงล้อจะเป็นกิจกรรมหลักหรือเป้าหมายของ กิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบไปด้วย การสร้างระบบ การรักษาระบบ และการปรับปรุง ระบบ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ โดยวงล้อรอบนอกจะเป็นกิจกรรมย่อย เพื่อบรรลุเป้าหมายของวงล้อวงใน เช่น ระบบการรักษาทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วย

แรงงานสัมพันธ์ เงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ก็จะเป็นกิจกรรมที่ประกอบไปด้วยการฝึกอบรมที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นต้น ทั้ง 3 เป้าหมายของกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์จะมีกิจกรรมย่อยที่ช่วยให้เป้าหมายของกิจกรรมหลักประสบผลสำเร็จ ซึ่ง Pace, Smith and Mills. (1991 : 13) ได้เสนอกิจกรรมหลักของทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 กิจกรรมหลัก คือ

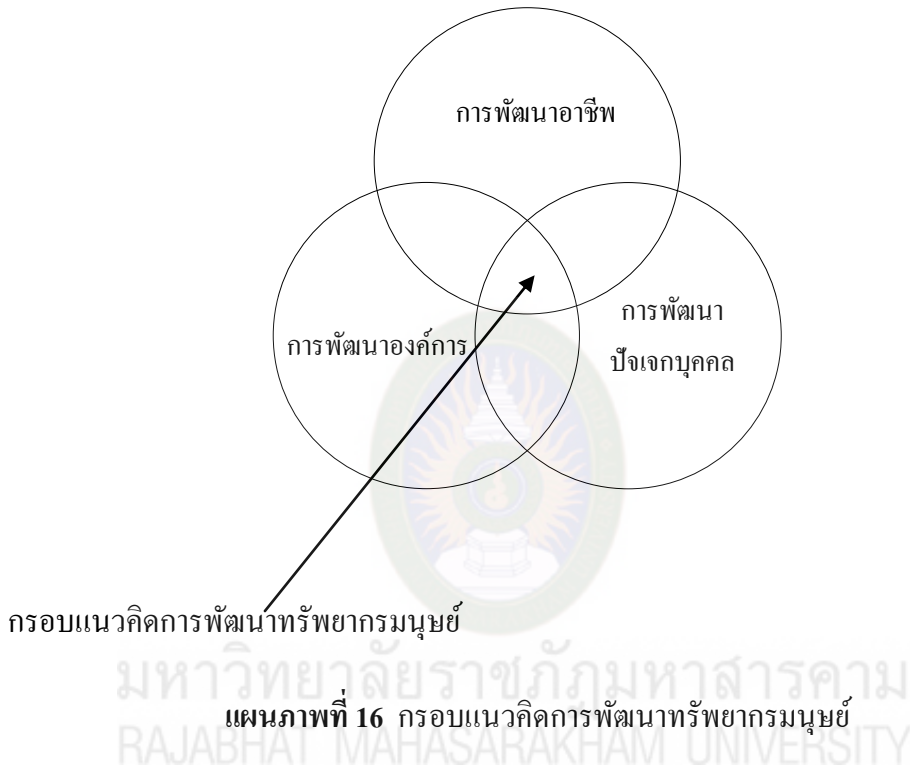
1. กิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ (Creating the System) กิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะออกแบบ โครงสร้าง และปฏิบัติกิจกรรมย่อย ๆ อย่างไร กิจกรรมย่อยที่จะช่วยให้การสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์บรรลุเป้าหมาย คือ กิจกรรมออกแบบของค์กร การออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือก และการจัดวางตัวพนักงานให้เหมาะสม ซึ่งการออกแบบงานที่ชัดเจนจะช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน ส่วนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกและการจัดวางตัวพนักงาน จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์กร และระหว่างบุคคลกับงานด้วย เพื่อเป็นการดึงดูดใจให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานร่วมกับองค์กร

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

3. กิจกรรมการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ (Improving the System) เป็นกิจกรรมที่เน้นเพื่อการปรับปรุงตัวบุคคลและประสิทธิผลขององค์กร และคุณภาพของผลการปฏิบัติงานในองค์กร การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมาย เกิดประสิทธิผลได้ต้องมาจากการอุทิศทำงานของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกิจกรรมที่จะช่วยปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาของบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร จะถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพผลการปฏิบัติงาน และคุณภาพของชีวิตการทำงาน

จากกิจกรรมการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สามารถกำหนดขอบข่ายกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความสามารถเพิ่มขึ้น และเป็นการจัดเตรียมพนักงานให้มีทักษะ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และเป็นการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร โดยผ่านกิจกรรม

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) แสดงความสัมพันธ์ดังแผนภาพที่ 16



ที่มา : Gilley and Eggland (1989 : 12)

1. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual development) เป็นการพัฒนาให้ได้ซึ่งมาด้วยความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนาเฉพาะบุคคล และสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น กิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลจะช่วยในเรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อนในการทำงานของพนักงาน และสร้างศักยภาพ เพิ่มทักษะ เพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์การ (Pace, Smith and Mills. 1991 : 4) การพัฒนาปัจเจกบุคคลจะเป็นกิจกรรมการพัฒนางานทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ แต่โดยทั่วไปการเรียนรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องได้รับการออกแบบให้สามารถเสริมสร้างความรู้ และเกิดทักษะใหม่ที่จะช่วยเพิ่มผลงาน และอาจรวมถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมไม่

เหมาะสม หรือยังไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา (Gilley, Egglund and Maycunich. 2003 : 8) ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Armstrong. (2006 : a) ได้เสนอว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยการเรียนรู้ การศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรม ทั้งนี้ในงานวิจัยนี้ การพัฒนาปัจเจกบุคคลจะประกอบไปด้วย กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษาของพนักงาน และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน

1.1 การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่ถูกรื้อแบบขึ้นมาเพื่อให้พนักงานที่ได้เรียนรู้ มีความรู้ และทักษะตามความต้องการของงานปัจจุบัน (Mondy. 2008 : 14) ซึ่งการฝึกอบรมเป็นการวางแผนเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงพฤติกรรม ผ่าน โปรแกรมการเรียนรู้ที่ถูกจัดวางไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคคลได้รับความรู้ ทักษะเพิ่มขึ้น เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน Armstrong. (2006 : a) และ Dessler. (2009 : 4) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า เป็นวิธีการที่ถูกจัดขึ้นเพื่อให้ความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานกับพนักงานใหม่ หรือพนักงานปัจจุบัน Swanson and Holton. (2001 : 8) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทำให้บุคคลมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง ของกระบวนการ และขององค์กรให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น และ Ivancevich. (2007 : 12) นิยามว่า การฝึกอบรม หมายถึง ความพยายามในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในปัจจุบัน Gilley, Egglund and Maycunich. (2002 : 14) สรุปว่า การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้เพื่อที่จะปรับปรุงผลงานในงานปัจจุบันของพนักงาน ดังนั้น ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน ทำให้มาตรฐานการปฏิบัติงานปัจจุบันอยู่ในระดับที่สูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน ทั้งนี้ Berman et al. (2001 : 6) ระบุว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นสิ่งที่ช่วย และสนับสนุนให้เกิดความรู้ ทักษะของพนักงาน โดยผ่านการฝึกอบรมในแต่ละรูปแบบ เช่น การอบรมพร้อมฝึกปฏิบัติงาน ฝึกเลี้ยงสอนงานหรือการสัมมนา การฝึกอบรมและการพัฒนาจะสิ่งพื้นฐานที่สร้างองค์การการเรียนรู้ (Learning organization) ในองค์กรเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

1.2 การศึกษา หมายถึง กิจกรรมพัฒนาความรู้ ค่านิยม และความเข้าใจตามทิศทางความต้องการของชีวิตพนักงาน (Armstrong. 2006 : a) กิจกรรมที่อาจจะเป็นการศึกษาในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น กิจกรรมการศึกษานอกสถานที่และในสถานที่ที่ถูกรื้อแบบไว้

เฉพาะสำหรับพนักงานขององค์กร การศึกษาเรียนรู้ต่อระดับปริญญาโท โครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย หรือการศึกษาในระยะสั้นจากที่ปรึกษาขององค์กร ซึ่งโปรแกรมการศึกษาอาจจะถูกออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษาหมายถึง กิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับงานในอนาคตอันใกล้ที่แตกต่างจากงานปัจจุบัน เป้าหมายกิจกรรมการศึกษาของพนักงานที่องค์กรต้องการก็เพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่ เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรว่ามีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของงานในอนาคต (Noe. 2008 : 7)

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

1.4 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาจะเป็นการเตรียมพนักงานสำหรับตำแหน่งอื่น เป็นการเพิ่มพูนทักษะความสามารถปรับปรุงพฤติกรรมให้แก่พนักงาน อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานโดยมุ่งเน้นที่งานในอนาคต กิจกรรมการพัฒนาเป็นการมุ่งเน้นในระยะยาวเพื่อเตรียมสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในอนาคต โดยเป็นการเพิ่มพูนทักษะความสามารถในการทำงานปัจจุบันของพนักงาน Werner and Demimonde. (2006 : 47) ซึ่งการพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการทำงาน การประเมินทักษะความสามารถ ที่จะช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานปัจจุบันและในอนาคตของพนักงาน และองค์กร Noe. (2008 : 12) ส่วนการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้สามารถทัศนคติของพนักงาน ตามความต้องการของพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันดีขึ้น (Werner and Demimonde. 2006 : 7) ทั้งนี้วิธีการของกิจกรรมการพัฒนาจะเป็นกิจกรรมในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคนทำงาน

ด้วยกัน การสอนงานมีที่เลี้ยงให้คำปรึกษาแนะนำ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง แต่วิธีการของกิจกรรมการฝึกอบรมจะเป็นการเรียนรู้ผ่านการสาธิต และกิจกรรมการพัฒนาจะเป็นการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการของบุคคล และตรงกับวิสัยทัศน์ความต้องการขององค์การ แต่กิจกรรมการฝึกอบรมจะจัดขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะให้เป็นที่ไปตามความต้องการขององค์การ (Garavan, 1997 : 4) โดยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา

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

ที่มา : Noe,2008 : 4

ทั้งนี้กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของการพัฒนาปัจเจกบุคคลทั้ง 3 กิจกรรมคือกิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนา สามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมที่แตกต่างกันได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)

รายละเอียด	กิจกรรม		
	การพัฒนา	การศึกษา	การฝึกอบรม
คำนิยาม	กระบวนการเพื่อการเจริญเติบโตขององค์การในลักษณะของการขยายความทันสมัยของกิจกรรม	กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ๆ	กระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและทักษะในการทำงาน

รายละเอียด	กิจกรรม		
	การพัฒนา	การศึกษา	การฝึกอบรม
วัตถุประสงค์	สร้างความมั่นใจให้กับองค์กรในเรื่องของการเตรียมกำลังคนเทคโนโลยีที่มีต่อการบรรลุเป้าหมาย	เพื่อให้ได้ความรู้ ทักษะค่านิยม และข้อมูลใหม่ที่สร้างความเปลี่ยนแปลง	เพื่อให้ได้ทักษะที่เฉพาะความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	องค์กรต้องการความมั่นใจเพื่อที่จะได้กระบวนการใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่	บุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	บุคคล หรือกลุ่มบุคคลสามารถปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ได้ตรงตามมาตรฐานและเป้าหมาย
ขอบเขตของกิจกรรม	ชุดของกิจกรรมที่ซับซ้อนตามความต้องการของเศรษฐกิจองค์กร	กิจกรรมเพื่อให้ได้ทัศนคติ ทักษะ และค่านิยม	กิจกรรมเพื่อให้ได้ทักษะที่เฉพาะสำหรับการปฏิบัติงาน
ระยะเวลา	ใช้เวลาระยะสั้น และระยะยาวขึ้นอยู่กับความต้องการของโครงการ	ใช้เวลาระยะยาวเพื่อประยุกต์ใช้งานในอนาคต	เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อปฏิบัติงานทันที โดยใช้ระยะเวลาอบรมสั้น ๆ

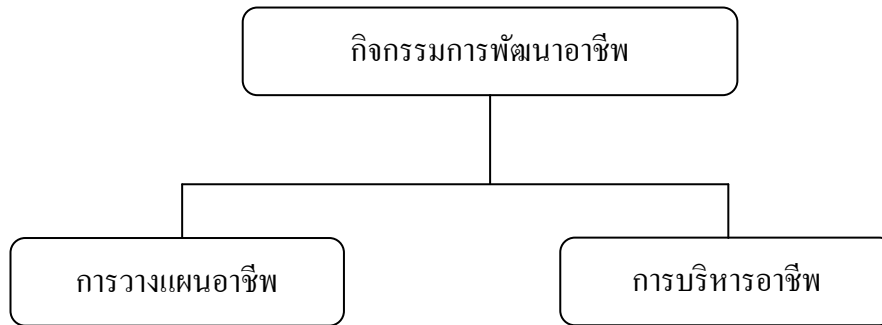
ที่มา : Miller (1994 : 45)

2. การพัฒนาอาชีพ (Career development) คือ ชุดของกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากรมนุษย์โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคลไปพร้อม ๆ กับการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร (Randma. 2001 : 56) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานโดยผ่านชุดขั้นตอนที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาแต่ละขั้นตอนจะมีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ อายุของการทำงาน (Noe. 2008 : 5) การพัฒนาอาชีพจะช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จในอาชีพ โดยผ่านกิจกรรม

การวางแผนเส้นทางอาชีพและจากกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น ซึ่งแผนกิจกรรมนั้นประกอบไปด้วยการฝึกทักษะการหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Cummins and Worley. 2005 : 41) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีระบบเพื่อให้องค์กรเกิดความมั่นใจว่ามีพนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติ และประสบการณ์ที่มากพอต่อการเลือกใช้หรือตอบสนองความต้องการได้อย่างทันท่วงทีตามที่องค์กรต้องการ และมีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรตำแหน่งงานในอนาคต และเป็นกิจกรรมเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคคลร่วมกับเป้าหมายของหน่วยงาน โดยที่องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมสร้างเสริมสมรรถนะเพื่อพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรที่จะเข้าใจเป้าหมายของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ เพื่อที่จะได้ช่วยในการวิเคราะห์ความสนใจ คุณค่า และสมรรถนะของพนักงานเพื่อที่จะกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานแต่ละคนให้เหมาะสมกับงานในอนาคต (Gilley, Egglund and Maycunich. 2003 : 7) หากมีการวางแผนอาชีพซึ่งเป็นกระบวนการของแต่ละบุคคลที่ต้องการวางแผนเป้าหมายในอาชีพ และวิธีการเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในอาชีพ ซึ่งการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นกระบวนการที่ยากเนื่องจากบุคคลที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ทำงานไประยะหนึ่งก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงอาชีพ และการพัฒนาอาชีพเป็นกิจกรรมเป็นทางการที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าพนักงานที่มีคุณสมบัติ และประสบการณ์ตามที่องค์กรต้องการจะมีความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้การวางแผนอาชีพของพนักงานแต่ละคนจะต้องสอดคล้องไปกับการความต้องการขององค์กร (Mondy. 2008 : 3)

กิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะเป็นกระบวนการของการวางแผน และการกำหนดทิศทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคล ซึ่งการพัฒนานั้นหมายถึงการเติบโตอย่างต่อเนื่องการได้รับทักษะ การได้รับโอกาสจากการจัดสรรตำแหน่งขององค์กร (Simonsen. 1997 : 7) กระบวนการโดยรวมของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพนั้นเป็นกระบวนการที่ถูกจัดขึ้นเพื่อความก้าวหน้าของพนักงาน โดยผ่านชุดของกิจกรรมที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงาน ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะประกอบไปด้วย 2 ชุดกิจกรรมใหญ่ ๆ คือ การวางแผนอาชีพ (Career planning) และการบริหารอาชีพ (Career management) โดยที่การวางแผนอาชีพคือ กิจกรรมที่พนักงานปฏิบัติเพื่อช่วยในการประเมิน และพัฒนาทักษะ ความสามารถ ซึ่งการวางแผนอาชีพจะถูกนำไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมฝึกอบรม เพื่อนำไปสู่การวางแผนอาชีพ และการบริหารอาชีพ คือ กิจกรรมที่ดำเนินเพื่อเตรียมความพร้อม การปฏิบัติ และ

ตรวจสอบแผนอาชีพของพนักงาน เป็นกิจกรรมที่เป็นขั้นตอนเพื่อช่วยให้พนักงานพัฒนาและยกระดับแผนอาชีพ ให้ไปตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Werner and DeSimone. 2006 : 31) แสดงความสัมพันธ์ดังแผนภาพที่ 17

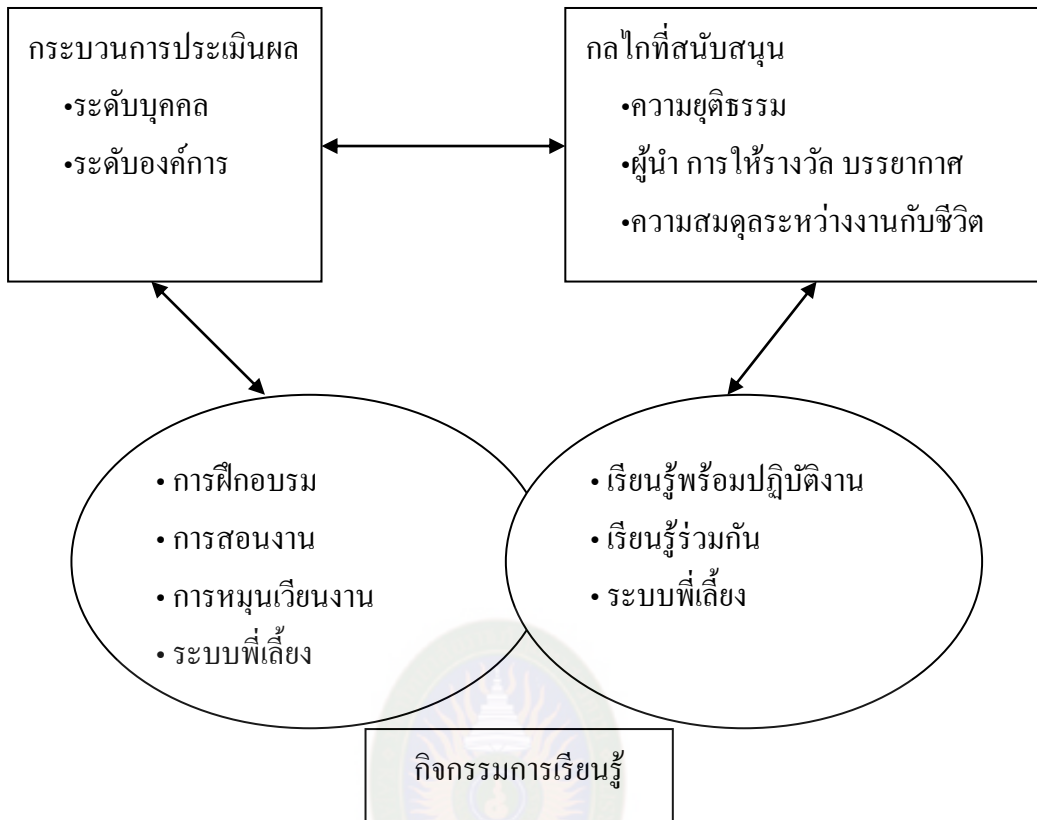


แผนภาพที่ 17 การพัฒนาอาชีพ

ที่มา : Werner and DeSimone ,2006 : 31

การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบเพื่อพัฒนาทัศนคติ ทักษะ ความรู้ และสมรรถนะพื้นฐานของพนักงานให้สามารถทำงานในปัจจุบันได้ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรจะจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับตามความต้องการของพนักงานและความต้องการขององค์กร โดยจะมีการตรวจสอบความต้องการเป้าหมายของพนักงาน และความต้องการขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร และไม่ให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาเกิดความสับสนไม่ตรงตามเป้าหมาย (Gilley and Maycunich. 2000 : a) ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาอาชีพประกอบไปด้วย 1) การพัฒนาความเข้าใจกรอบความคิดของตนเอง 2) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลอาชีพและข้อมูลของตนเอง 3) การสอนเกี่ยวกับทักษะของวิจิตร การตัดสินใจ 4) การทดสอบความเหมาะสม ความพร้อมของการประกอบอาชีพแต่ละสาขา และ 5) การให้การสนับสนุนด้านการศึกษาและการดำรงตำแหน่ง (Drier, 1977) ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาอาชีพมีเครื่องมือและกิจกรรมอยู่มากมาย องค์กรจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับการวางแผนอาชีพ และการพัฒนาอาชีพของพนักงาน ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาอาชีพสามารถจัดกลุ่มของกิจกรรมได้ 6 กิจกรรม คือ 1) เครื่องมือการประเมินผลพนักงาน เช่นการประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่องการวางแผนอาชีพ การวางแผนหลังงานก่อนเกษียณ และมีคอมพิวเตอร์ช่วยในการประเมิน 2) การให้คำปรึกษากับพนักงานจากหัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาจากภายนอก 3) การ

แลกเปลี่ยนให้ข้อมูลตลาดแรงงาน เช่น มีศูนย์ข้อมูลหนังสือเกี่ยวกับข้อมูลความก้าวหน้าในอาชีพ 4) การเชื่อมโยงทักษะความสามารถกับตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้สำหรับการทดแทนตำแหน่งงาน 5) กระบวนการประเมินศักยภาพ เช่น การประเมินจากการสัมภาษณ์ การทดสอบทางจิตวิทยา การประเมินผลปฏิบัติงาน 6) แผนการพัฒนา เช่น การให้ทุนเพื่อการพัฒนา แผนการพัฒนาและฝึกอบรม การหมุนเวียนทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การออกแบบงาน เป็นต้น (Werner and DeSimone. 2006 : 4) การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพนั้นข้อมูลที่ใช้ในการประเมินจะมีความสัมพันธ์กับการรับสมัคร การวางแผนกำลังคน การประเมินศักยภาพ การให้ผลตอบแทน และการวางแผนอาชีพ (Rao. 2000 : 12) ทั้งนี้ การพัฒนาอาชีพจะสนใจประเด็นการบูรณาการระหว่างความต้องการด้านการวางแผนอาชีพ ความสนใจของบุคคล กับความต้องการการบริหารอาชีพขององค์กร ให้มีความสอดคล้องกันมากที่สุด (McLagan, 1989; Swanson and Holton. 2001 : 47) และกิจกรรมการพัฒนาอาชีพเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างทิศทางการประกอบอาชีพของพนักงาน และกิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะเป็นสิ่งช่วยยืนยัน และช่วยให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กร เกิดความรู้สึถึงคุณค่าศักยภาพของตนเอง มีแรงจูงใจ และสร้างผลการปฏิบัติงาน (Herr. 2005 : 78) กิจกรรมการพัฒนาอาชีพเป็นกิจกรรมที่ช่วยแนะนำแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งเรียนรู้จากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งประสิทธิผลของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพเกิดจากประสบการณ์ที่หลากหลายทั้งที่มาจากการฝึกอบรมในห้องเรียนการเรียนรู้ด้วยตัวเอง และการร่วมมือทำงานกับสมาชิกในองค์กร (McDonald and Hite. 2005 : 4) ทั้งนี้ กรอบแนวคิดของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพที่ 18



แผนภาพที่ 18 กรอบแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ

ที่มา : McDonald and Hite ,2005 : 4

กลไกขององค์กรที่มีผลต่อการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ความยุติธรรมสิ่งแวดล้อมการทำงาน และการสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ซึ่งความยุติธรรมคือการได้รับการสนับสนุน โอกาสความก้าวหน้าของพนักงานทุกระดับในองค์กร ส่วนสิ่งแวดล้อมการทำงานประกอบไปด้วย เงินใจหรือสถานการณ์ที่เป็นสิ่งสร้างแรงจูงใจ เช่น โครงสร้างของระบบรางวัล บรรยากาศการทำงาน การออกแบบงาน พฤติกรรมผู้นำ และความสมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิต เนื่องจากความสำเร็จในชีวิตครอบครัวนั้นมีผลต่อความพึงพอใจในงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยที่กิจกรรมการพัฒนาอาชีพนั้นมีส่วนช่วยสนับสนุนตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เช่น ผู้ที่มีครอบครัวต้องการผลประโยชน์ที่มีต่อครอบครัวมากกว่าผู้ที่ไม่มีความต้องการ ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะเกิดประโยชน์ได้โดยผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม พี่เลี้ยงสอนงาน การหมุนเวียนงาน และการวางแผนเส้นทางอาชีพเนื่องมาจากองค์กรไม่มีทรัพยากรและเวลาที่มาก

พอที่จะดำเนินทุกกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องประเมินสถานการณ์ ความสามารถขององค์กร และเลือกใช้กิจกรรมการเรียนรู้พัฒนาให้เหมาะสม เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน การเรียนรู้มีส่วนร่วม ระบบพี่เลี้ยงสอนงานการสร้างสังคมเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ ทั้งนี้กระบวนการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาอาชีพประเมินได้ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยระดับบุคคลประเมินได้จาก 4 ส่วนหลัก 1) เป็นการประเมินจากสิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จ เช่นรางวัล เงินเดือน 2) ทักษะที่ต้องงาน 3) ความสามารถ 4) ความลงตัวในชีวิตครอบครัว และการประเมินในระดับองค์กรจะเป็นการประเมินได้จากอัตราเข้าออกของพนักงาน ผลตอบแทนที่ได้ลงทุนกับประสิทธิผลองค์กรตามเป้าหมาย (McDonald and Hite, 2005 : 47) ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาอาชีพสามารถแจกแจงได้ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลลัพธ์การพัฒนาอาชีพ

ผลลัพธ์ระดับบุคคล	ผลลัพธ์ระดับองค์กร และสังคม
<ul style="list-style-type: none"> • ความพึงพอใจในตนเอง • ประสบความสำเร็จในอาชีพ • มีข้อมูลสำหรับใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับอาชีพ • ความต้องการของตนเองสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • การรักษา และดึงดูดพนักงาน • เพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงาน • เพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร • ความต้องการขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

ที่มา : Egan, Upton and Lynham , 2006 : 34

3. การพัฒนาองค์กร (Organization development) การพัฒนาองค์กรมีพื้นฐานมาจากสมมติฐาน และค่านิยมที่ว่า ทุกคนนั้นถูกขับเคลื่อนจากความต้องการที่อยากจะให้ตนเองเจริญเติบโต และจากความต้องการขององค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ท้าทายและสนับสนุน และการทำงานเป็นทีมแบบไม่เป็นทางการนั้นมีความสำคัญที่มีนัยต่อความรู้สึกพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยที่แผนงานการพัฒนาองค์กรมีเป้าหมายที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานทุกคนในองค์กร องค์กรสามารถปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรได้ ถ้าหากองค์กรมีการเรียนรู้ ตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเอง (Armstrong. 2006 : b) การพัฒนาองค์กรนั้นเป็นเป้าหมายของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีประสิทธิผล เป็นกระบวนการพัฒนาที่ต้องวัดผลในระยะยาว ซึ่งการพัฒนา

องค์การจะมุ่งสนใจในเรื่องของการปฏิบัติอย่างไรให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในวงกว้างทั้งระบบ โดยองค์การจะพิจารณาทั้งระบบไม่ว่าจะเป็นเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม ทั้งนี้ต้องอาศัยการพึ่งพากันและกันในการทำงาน ความร่วมมือของพนักงานทุกระดับในองค์การ เนื่องจากการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบ มีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ออกแบบแผนการปฏิบัติให้สอดคล้องกับการพัฒนาอาชีพของพนักงาน (French and Bell, 1990 : 4) กิจกรรมการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบที่ประยุกต์มาจากทฤษฎีและวิธีการปฏิบัติด้านพฤติกรรมศาสตร์ โดยมีเป้าหมายในการปรับปรุงองค์การ เพิ่มสมรรถนะขององค์การ เพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นปรับปรุงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เช่น มีการมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงองค์การ การสร้างทีมงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งทั้งหมดนี้เป็นการอธิบายถึงกระบวนการเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ และ Werner and DeSimone. (2006 : 91) สรุปว่า กิจกรรมการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่นำมาใช้เพื่อยกระดับทั้งประสิทธิผลขององค์การ และสมาชิกในองค์การ โดยผ่านแผนงานที่ได้จัดเตรียมไว้ ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาองค์การมี 3 ประเด็นหลักที่พิจารณา คือ 1) กิจกรรมการพัฒนาองค์การเป็นการยกระดับประสิทธิผลขององค์การให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ 2) กิจกรรมการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องที่องค์การจัดตั้งแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และ 3) เป็นชุดของกิจกรรมที่จัดขึ้นสำหรับแต่ละกลุ่มเป้าหมายทั้งเป้าหมายระดับกลุ่ม ระดับบุคคล

กิจกรรมการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพโดยทั่วอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการแนวทางขององค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยตระหนักอยู่บนการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์การ (Werner and DeSimone, 2006 : 91) ในปัจจุบันกิจกรรมการพัฒนาองค์การเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์การ เนื่องจากการแข่งขันอย่างสูง องค์การต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น องค์การจึงต้องเรียนรู้ที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาองค์การของตนเองให้ก้าวทันโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาด้วยการใช้กลยุทธ์หรือเครื่องมือที่ในปัจจุบัน ซึ่งเครื่องมือที่เป็นที่นิยมในปัจจุบันได้แก่ องค์การการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ขององค์การยุคใหม่จึงควรปรับไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งองค์การของทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศไทยต่างก็มีที่จะก้าวสู่การเป็นองค์การการ

เรียนรู้ โดยมีการกำหนดพระราชกฤษฎีกาในมาตราที่ 11 ระบุไว้ตอนหนึ่งว่า “ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เสมอ.” และแนวคิดขององค์การการเรียนรู้ นั้นอยู่บนพื้นฐานแนวคิด ทฤษฎี และปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Watkins and Marsick, 1993 : 71) ซึ่งกิจกรรมการพัฒนางค์การจะเชื่อมโยงกับการพัฒนาของพนักงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยผ่านการสนับสนุนขององค์การให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามแนวคิดองค์การการเรียนรู้ของ Senge, (1990 : 34) Tyson, (2004 : 16) โดยที่การพัฒนางค์การเป็นการเน้นที่ภาพใหญ่ และต้องสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้าง กระบวนการ คน และวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งการพัฒนางค์การเป็นกระบวนการวางแผนระยะยาวไว้อย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงาน โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงในระยะยาว โดยใช้การเรียนรู้ขององค์การเป็นหนทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นพนักงานทั้งหมดในองค์การ มากกว่าปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์การว่าควรใช้เครื่องมือแนวคิดใด รวมทั้งขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำองค์การว่าจะนำแนวคิดนั้น มาบริหารเพื่อนำพาองค์การให้มีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น และมีประสิทธิผล ในงานวิจัยนี้ให้ความหมาย

กิจกรรมการพัฒนางค์การ หมายถึง กิจกรรมที่องค์การมุ่งให้เกิดเปลี่ยนแปลงในระยะยาว โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงาน โดยกิจกรรมการพัฒนางค์การที่องค์การนิยมนำมาใช้ คือ กิจกรรมบนแนวคิดขององค์การการเรียนรู้ โดยใช้การเรียนรู้เป็นหนทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยเปิดโอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดในการทำงาน มีเทคโนโลยีสารสนเทศระบบฐานข้อมูล มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ และมีบรรยากาศที่เหมาะสมกับการทำงานพร้อม ๆ กับการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนางค์การในแนวทางที่จะสร้างความมั่นคงอย่างต่อเนื่องได้นั้น ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญที่อยู่ในทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรสินทางปัญญา มาสร้างสรรค์กิจกรรมให้เกิดการเรียนรู้ และความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ จึงจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนให้องค์การ

องค์การการเรียนรู้เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทั้งการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์การ ที่กิจกรรมการเรียนรู้จะดำเนินเกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กันเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ (Redding, 1997 : 34 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009: 111) องค์การการเรียนรู้เป็นองค์การที่จะสามารถขยายขีดความสามารถของผู้คนทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง และความมั่นคงในระยะยาว โดยให้หลักสำคัญของการนำไปสู่องค์การการเรียนรู้ว่าจะต้อง

ประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความใฝ่รู้พัฒนาแห่งตน รูปแบบทางความคิด สร้างวิสัยทัศน์ร่วม เรียนเป็นทีม และความคิดเชิงระบบ (Senge, 1990 : 6) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายขององค์การการเรียนรู้ไว้มากมาย เช่น Marquardt, (1996 : 6) ได้ให้ความเห็นว่าเป็นองค์การที่มีพลวัตในการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์การ มีการแปลงสภาพนำความรู้มาใช้เพื่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีการให้อำนาจผู้คนที่ในและนอกองค์การ เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาช่วยสร้างการเรียนรู้ และ Decosta, (1993 : 32) ให้ความหมายขององค์การการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่นัก โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน และใช้การกระจายอำนาจแก่คนในองค์การเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้กันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับ Garvin, (1993 : 2) นิยามว่า องค์การการเรียนรู้ คือ ทักษะความสามารถขององค์การในการสร้าง แสวงหาความรู้ และถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆอย่างถ่องแท้ ส่วนทางด้าน Pedler, Burgoyne and Boydell, (1991 : 47) กล่าวว่า องค์การการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน องค์กรต้องมีการปฏิรูปปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ ใฝ่ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง กล่าวโดยสรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิตเป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้ใหม่ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง โดยที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการค้นหาความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2550 : 5)

หากองค์กรจะก้าวสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้ องค์กรจำเป็นจะต้องมีวิธีการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้มีการเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง การจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมในห้องเรียน เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะหาอย่างไรให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนพนักงาน และองค์กรจะจัดเก็บความรู้เหล่านั้นไว้กับองค์กรได้อย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายสำหรับ

ผู้บริหารขององค์กรจะมีวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมอย่างไร เพื่อให้้องค์การเป็นองค์กรการเรียนรู้ที่แท้จริง ซึ่งการที่้องค์การมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีจะเป็นเครื่องมือและแรงขับเคลื่อนในการผลักดันให้้องค์การเป็น้องค์การการเรียนรู้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ เช่น Wiig, (1993 : 4) นิยามว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การสร้าง การประเมินค่าของความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้้องค์การได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากสินทรัพย์ ความรู้ของ้องค์การ และ Choo, (1998 : 32) สรุปว่า การจัดการความรู้ คือ การทำความเข้าใจกับความรู้ (Sense making) การสร้างความรู้ และการตัดสินใจ โดยเน้นว่า้องค์ประกอบของข่าวสารจะถูกเลือกและนำเข้าสู้องค์การ สอดคล้องกับ O'Dell and Grayson, (1998 : 7) ให้นิยามว่า การจัดการความรู้ เป็นวิธีการได้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อบุคคลที่เหมาะสม ในเวลาที่ถูกต้อง และช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งมั่นที่ปรับปรุงการดำเนินงานของ้องค์การ และวิจารณ์ พานิช, 2548 : 3 ได้สรุปกิจกรรมการจัดการความรู้ว่า เป็น การดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องานหรือ ้องค์การ 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุงหรือการสร้างความรู้บางส่วน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในงาน 5) การนำประสบการณ์มาประยุกต์และสกัดขุมความรู้ และ 6) การจดบันทึกความรู้ ทั้งนี้การให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้นั้นมีมุมมองได้หลายมุมขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความชำนาญ ภูมิหลังและความสนใจ เช่น นักสารสนเทศอาจจะมีมุมมองของการจัดการความรู้ในเรื่องของการเข้ารหัส ถอดรหัสความรู้ เพื่อให้่ายในการวิเคราะห์ จัดเก็บ และสะดวกในการเข้าถึงเพื่อนำมาใช้ นักทรัพยากรมนุษย์อาจมีมุมมองการจัดการความรู้ในเรื่องของการสร้างปฏิสัมพันธ์ เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างความรู้ ในที่นี้ให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่องที่บุคคลร่วมกันดำเนินการ เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดคุณค่ามากขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้เผยแพร่ความรู้ เพื่อสามารถนำความรู้ที่ได้ไป รวมกับความรู้เดิมที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดการความรู้ควรเกิดขึ้นอยู่ในลักษณะที่อยู่เป็นคู่ขนานกับงานปกติหรือโครงสร้างหลักของ้องค์การ (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2550 : 6) ทั้งนี้้องค์การจะเป็น้องค์การการเรียนรู้ที่แท้จริงจะต้องให้ความสำคัญกับความ ต้องการที่จะเรียนรู้ของคนเป็นสำคัญอันดับแรก ซึ่งการที่จะพัฒนากระบวนการเรียนรู้จำเป็นที่นักวิชาการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ และมีความเข้าใจว่าการเรียนรู้ันเกิดขึ้นได้อย่างไร เข้าใจหลักปฏิบัติ และสามารถตัดสินใจเลือกกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการ

เรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติ และที่สำคัญทฤษฎีการเรียนรู้จะช่วยให้สามารถคาดการณ์ได้ว่า จะทำอะไรจึงจะปฏิบัติได้ ตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ ควรจะใช้วิธีการเรียนรู้อย่างไรจึงจะได้ผลที่ดีที่สุดหรือเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด และเนื่องจากพนักงานในองค์กรมีความสามารถ มีประสบการณ์ และมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แนวทางการเรียนรู้สำหรับพนักงานจะต้องเป็นเรื่องของสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ใช่เนื้อหาวิชา หัวข้อการเรียนรู้ที่จะจัดขึ้นสำหรับพนักงานจะต้องจัดขึ้นตามความสนใจและความต้องการของผู้เรียนรู้ ดังนั้น กิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีการจัดขึ้นอย่างตั้งใจที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองวัตถุประสงค์ของผู้เรียน ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Knowles et al. 1998 : 45 ; quoted in Swanson and Holton, 2001 : 9) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ เช่น

แนวคิดขององค์การการเรียนรู้ของ Senge, (1990 : 4) ได้นำเสนอความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การการเรียนรู้ว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ เพื่อนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้

1. ความใฝ่รู้พัฒนาแห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับองค์การการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลในองค์การจะต้องบังคับหรือฝึกตัวเอง ให้เป็นคน que เรียนรู้ตลอดเวลา ใฝ่ใจพัฒนาตัวเอง ทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย สร้างหรือปรับมุมมองของตัวเองอย่างต่อเนื่อง บนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน การที่บุคคลในองค์การพยายามสร้างพลังปัญญาและทักษะในการทำงาน ทำให้สามารถประสบความสำเร็จในภารกิจที่ยากได้ ซึ่งจะเป็นตัวก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์การ

2. รูปแบบทางความคิด (Mental Model) รูปแบบทางความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดในการรับรู้ วิธีการคิด รูปแบบทางความคิดของแต่ละคนจะแตกต่างกันทำให้แต่ละคนจึงมีมุมมอง มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกัน รูปแบบทางความคิดทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิด เนื่องจากรูปแบบทางความคิดเป็นสิ่งที่เข้าไปฝังอยู่ในจิตใต้สำนึกของแต่ละบุคคล ซึ่งบุคคลจะต้องรู้จักวิธีคิด มีวิธีคิดที่ถูกต้องสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ทั้งนี้้องค์การไม่ควรไปกำหนดการพัฒนา รูปแบบทางความคิดของบุคคลในองค์การ ควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบเองโดยขึ้นอยู่กับ

สถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพราะองค์การไม่ต้องการให้ทุกคนมีความคิดเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์การ แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดที่หลากหลายของแต่ละบุคคล

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) เป็นการที่บุคคลในองค์การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกัน ทำให้เกิดการรวมใจเป็นหนึ่งเดียว ที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานในลักษณะที่ทุ่มเทใจให้กับองค์การ เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมนั้นเป็นข้อตกลงร่วมกัน เป็นที่ยอมรับร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ เป็นข้อตกลงร่วมกันที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนในองค์การเห็นพ้องต้องกัน วิสัยทัศน์ร่วมที่สร้างขึ้นโดยผ่านกระบวนการระดมความคิดเห็น ระดมวิสัยทัศน์ส่วนตนจะทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดความผูกพันต่อองค์การ การที่สมาชิกทุกคนในองค์การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้ทุกคนสร้างภาพอนาคตร่วมกัน มองเห็น และเข้าใจเป้าหมายอันเดียวกันในการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

4. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการเรียนรู้ในลักษณะที่ใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลในองค์การ เป็นการสร้างบทเรียนร่วมกันของสมาชิกในทีม/กลุ่ม ผ่านกิจกรรมการอภิปรายสนทนา การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียนรู้จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง โดยอาศัยความรู้ความคิด ประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อสรุปของความคิดเห็นความรู้ต่อเรื่องหนึ่ง ๆ ร่วมกัน เพื่อพัฒนาความรู้ใหม่ของตนเองและกลุ่มงานให้เกิดขึ้น

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการคิดที่มีลักษณะเข้าใจเรื่องราวหรือสิ่งต่าง ๆ เป็นภาพรวม รับรู้ถึงความสัมพันธ์ เชื่อมโยงของสิ่งหนึ่งกับสิ่งหนึ่ง มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ เป็นลักษณะของการคิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกในลักษณะความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าที่จะคิดความสัมพันธ์แยกออกเป็นเฉพาะเรื่องเป็นจุด การคิดที่เป็นระบบจะทำให้บุคคลสามารถเข้าใจความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของสิ่งที่ตนเองได้กระทำ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนเองได้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อองค์การได้อย่างเป็นระบบ

แนวคิดองค์การการเรียนรู้ของ Marquardt, (1996 : 6) ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การจะได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนั้น องค์การจะต้องมีการพัฒนาไปสู่องค์การการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบคือ 1) การเรียนรู้ 2) องค์การ 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4) ความรู้ และ

5) เทคโนโลยี

1. การเรียนรู้ (Learning) องค์การจะต้องส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ (Learning Dynamics) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยพลวัตการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ องค์ประกอบที่ 1 ระดับการเรียนรู้ (Level) ซึ่งแบ่งเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ 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. องค์การ (Organization) การปรับเปลี่ยนขององค์การในทัศนะของ Marquardt นั้นการสร้างองค์การการเรียนรู้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องสั้นลงไม่ซับซ้อน เปิดโอกาสให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานร่วมกันข้ามสาขางานได้ โดยที่พนักงานมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมีกิจกรรมให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์การได้มาระดมวิสัยทัศน์ของตนเอง และหาจุดร่วมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้ทุกคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของของเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์การที่กำหนดขึ้น โดยที่องค์การต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางความคิด ทั้งนี้้องการต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และปรับค่านิยม ความเชื่อ แบบแผนที่สำคัญต่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ โดยอาจจะมีการปรับกลยุทธ์วิธีการออกแบบการทำงานกับการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายขององค์การ

3. สมาชิกองค์การ (People) องค์การจะต้องการเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคล โดยที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับการปฏิบัติงานเป็นทีม องค์การต้องเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีกิจกรรมการเรียนรู้และการแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ หุ้นส่วน/พันธมิตร ชุมชน และสร้างเป็นเครือข่ายเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์การทุกคนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

4. ความรู้ (Knowledge) ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับองค์กรมากกว่า ทรัพยากรอื่น ๆ ที่จับต้องได้ เช่นการเงิน การตลาด เทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องมี กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับความรู้ของพนักงานในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้นั้นประกอบไปด้วยการแสวงหาความรู้ (Acquired) การสร้างความรู้ (Created) การถ่ายโอนความรู้ และการใช้ความรู้ (Transferred and Utilization) และการจัดเก็บ ความรู้ (Storages)

5. เทคโนโลยี (Technology) องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร เช่นห้องประชุมฝึกรวมคอมพิวเตอร์สื่อ วิกิทัศน์ อุปกรณ์เสริมการเรียนรู้และมีการจัดอบรมให้พนักงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์

ตารางที่ 4 สรุปแนวคิดการพัฒนาองค์กรในบริบทของแนวคิดองค์การการเรียนรู้

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 สะสมความรู้ จัดการและใช้ความรู้โดยมีเทคโนโลยีเป็นตัวช่วยให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จขององค์กร</p> <p>องค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>
Watkin and Marsick (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างโอกาสการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง - สนับสนุนให้มีการสนทนา สอบถามข้อสงสัย - ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และเรียนรู้เป็นทีม - สร้างระบบการค้นหาและ 	<p>สามารถตอบสนองความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยความร่วมมือของพนักงานทุกคนเพื่อให้</p> <p>องค์กรเกิดการปรับเปลี่ยน</p>

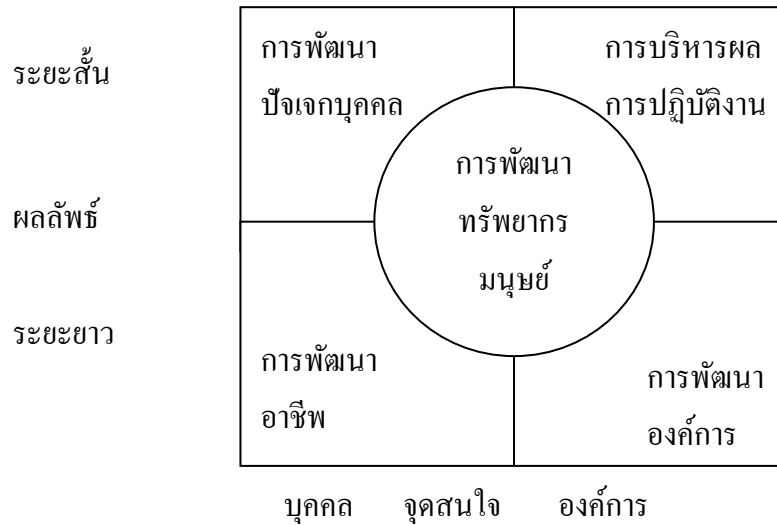
นักวิชาการ	แนวคิด	คำจำกัดความ
	การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ - ให้อิสระแต่ละบุคคลในการแสดงวิสัยทัศน์ - สร้างความเชื่อมโยงระหว่างองค์การกับสังคมและสิ่งแวดล้อม - หาผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้	

แนวทางที่จะนำพาองค์การเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริงเมื่อพิจารณาความหมายองค์ประกอบขององค์การการเรียนรู้ที่ระบุว่าองค์การการเรียนรู้เป็นองค์การที่เป็นองค์การที่มุ่งขยายขีดความสามารถของคนในองค์การอย่างต่อเนื่อง ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังคมความรู้ สร้างความรู้ใหม่ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงานนั้น และพนักงานในองค์การส่วนใหญ่อยู่ในวัยผู้ใหญ่และมีประสบการณ์ทำงาน ดังนั้นการที่องค์การจะเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริงควรพิจารณาอยู่บนพื้นฐานทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ ซึ่งทั้งสองทฤษฎีนี้มีคุณลักษณะร่วมกัน คือ เน้นผู้เรียนและใช้ปัญหาจากสภาพแวดล้อมจริงที่เกิดขึ้นเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของการเรียนรู้จากเดิมที่เน้นการบรรยายตามหลักสูตร มาเป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัญหาตามสถานการณ์หรือตามความต้องการของผู้ที่จะเรียนรู้ ซึ่งตามทฤษฎีนั้นเชื่อว่าการเรียนรู้ที่ดี ผู้ที่จะเรียนรู้จะต้องมีส่วนร่วมในลักษณะที่ตื่นตัว นั่นคือ การเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้นั้นจะต้องจัดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกระบวนการคิด วิเคราะห์ และอภิปรายในเครือข่าย เปรียบเสมือนเป็นเชื้อเพลิงที่นำไปสู่กระบวนการเรียนรู้อย่างแท้จริง เพราะการเรียนรู้จะทำให้เกิดความรู้มากที่สุดจะเกิดขึ้นเมื่อผู้เข้าเรียนรู้มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ที่ตนชอบและสนใจ และที่มีความหมายต่องานของตนเองในปัจจุบัน มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีเพื่อเป็นเครื่องมือให้สามารถเข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนพนักงาน และจัดเก็บความรู้เหล่านั้นไว้กับองค์การ ซึ่งจะเป็นการก้าวสู่องค์การการเรียนรู้ที่แท้จริง (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2550 : 5) การพัฒนาองค์การเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือของ

สมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งสมาชิกนั้นเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร โดยที่สมาชิกในองค์กรจะมีพฤติกรรมที่สามารถแก้ไขปัญหา สร้างนวัตกรรม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี (Gilley and Maycunich, 2000 : a)

ทั้งนี้แนวคิดในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge, (1990 : 4) นั้นจะให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรโดยเริ่มต้นที่ตัวของบุคคลมากกว่าที่มุ่งให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีหรือสิ่งแวดล้อม โดยการเริ่มต้นของการเรียนรู้จะต้องมาจากความต้องการ ความกระตือรือร้น ใฝ่รู้ของพนักงานเอง ฝึกฝนให้พนักงานได้มีวิถีคิด กล้าแสดงออกทางความคิด และพร้อมเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม และในส่วนของ Marquardt, (1996 : 6) ยังคงให้ความสำคัญอยู่ที่ตัวบุคคล และให้ความสำคัญกับบริบทต่างๆที่อยู่รอบตัวบุคคล เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กรโดยมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ จัดเก็บ ค้นคว้าหาความรู้เช่นเดียวกับแนวคิดของ Watkin and Marsick, (1996 : 12) ที่ให้ความสำคัญกับพนักงานในการเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม เชื่อมโยงความรู้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยมีผู้นำองค์กรเป็นผู้สนับสนุน

ในปี 2002 Gilley, Egglund and Maycunich, (2003 : 34) ได้ปรับปรุงเพิ่มเติมกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จาก 3 กิจกรรมเป็นทั้งหมด 4 กิจกรรมโดยได้เพิ่มกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ดังแผนภาพที่ 16 ซึ่งกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นภาพระบบใหญ่ของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจุดเน้นอยู่ที่องค์กร แต่มุ่งวัดผลในระยะสั้นซึ่งจะแตกต่างกับการพัฒนาองค์กรตรงที่มุ่งวัดผลในระยะยาว วิธีที่ใช้ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือการฝึกอบรม พัฒนาให้พนักงานมีทักษะ ความสามารถเพื่อที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และอีกแนวทางหนึ่ง คือ การคิดหาวิธีการใหม่ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยผ่านทางการใช้ประโยชน์จากการทำงานที่ได้จากการแก้ปัญหาและทำงานเป็นทีม ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy, (2008 : 3) ที่เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ไม่ใช่มีเฉพาะแค่การฝึกอบรมและการพัฒนาเท่านั้น แต่ประกอบไปด้วยการวางแผนและพัฒนาอาชีพ กิจกรรมการพัฒนา และกิจกรรมการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน



แผนภาพที่ 19 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Gilley, Eggland and Maycunich (2003 : 5)

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

1. บทบาทของการสอน ออกแบบการสอน และการเป็นวิศวกรด้านผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานจำนวนมากที่พัฒนาองค์กรไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งงานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำในลักษณะที่เป็นผู้อำนวยการ ออกแบบ พัฒนาวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ให้เหมาะสม วางแผนกำหนด สร้างมาตรฐานของการประเมินผลงาน และเลือกเทคนิควิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

2. บทบาทของที่ปรึกษาด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นบทบาทหนึ่งที่มีความซับซ้อนและเป็นบทบาทที่ยากที่สุด โดยจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการนำเสนอ หรือนำเอาเทคนิคที่จะอำนวยความสะดวกในการแก้ปัญหา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงาน งานของที่ปรึกษาด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจะมาจากภายใน หรือภายนอกองค์กรก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยในการกำหนดการเลือกที่ปรึกษาที่เหมาะสม

3. บทบาทของผู้นำด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะความสามารถ เข้าใจหน้าที่ของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีผลทำให้งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ ผู้นำจึงเป็นบุคคลหนึ่งที่มีบทบาทความสำคัญ และเป็นผู้ที่

ผลักคัน สนับสนุนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่ง Kearns, (2003 : 14) ได้กล่าวถึง ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญสำหรับในการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ว่าต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจในธุรกิจ และเป็นบุคคลที่ได้รับความน่าเชื่อถือ มีความรู้ อย่างลึกซึ้ง มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงาน มีความสามารถในการ โน้มน้ำว ทักษะในการชักจูง และมีความคิดที่ทันสมัยเกี่ยวกับสถานการณ์ของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ พร้อมทั้งมีความชำนาญในการออกแบบของค์การและมีชั้นเชิงทางการเมือง

การยกระดับและการสร้างความน่าเชื่อถือของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิดความสำคัญ สอดคล้องกับโครงสร้าง และกลยุทธ์ขององค์กรนั้นสามารถทำได้โดย พิจารณาจาก 2 วิธีการ ซึ่งวิธีการที่ 1 โดยการเป็นหุ้นส่วนกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ และวิธีการที่ 2 เป็นการกำหนดสถานภาพ หรือฐานะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งวิธีการที่ 1 การเป็นหุ้นส่วนกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจคือ กระบวนการที่จะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกล ยุทธ์ขององค์กร โดยมีวิธีการ 5 ขั้นตอนดังนี้ 1) การสร้างบริการให้ลูกค้าพึงพอใจ 2) การเข้าไป ตรวจสอบการมีส่วนร่วมและบริการให้คำที่ปรึกษา 3) พัฒนาและสร้างบรรยากาศให้เกิด ความร่วมมือ 4) การให้ความช่วยเหลือพัฒนาการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจขององค์กร และ 5) ระบุภาวะความต้องการที่ต้องเผชิญกับลูกค้าแล้วก็ตอบสนองให้ได้ตามนั้น และใน ส่วนของวิธีการที่ 2 การกำหนดสถานภาพหรือฐานะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือการที่ต้องกำหนดพันธกิจ กลยุทธ์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้อง ส่งเสริมและสนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่ จะต้องสร้างภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดขึ้นใน องค์กร (Gilley, Egglan and Maycunich, 2003 : 14)

ตารางที่ 5 สรุปแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	Nadler (1984)	Gilley and Egglan (1989)	Pace Smith and Mills (1991)	Swanson And Holton (2001)	Gilley, Egglan and Maycunich (2002)	Werner and DeSirnon e (2006)	Mondy (2008)	Noe (2008)
การฝึกอบรม (Training)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การศึกษา (Education)	✓	✓	✓		✓			
การพัฒนา (Development)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาอาชีพ (Career Development)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาองค์การ (Organization Development)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)					✓		✓	

จากตารางที่ 5 สรุปทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะพบว่ากิจกรรมหลัก ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการเห็นพ้องต้องกันประกอบไปด้วยกิจกรรม 5 กิจกรรมหลักคือกิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับผลการปฏิบัติงาน

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถทักษะที่เพิ่มขึ้นเพื่อส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงขึ้น (Arthur et al, 2003 : 24) และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีอิทธิพลต่อองค์การ ทั้งในด้านการ

ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และทัศนคติของพนักงาน ผลประโยชน์ทางการเงินที่เพิ่มขึ้นทั้งขององค์กรและบุคคล (Jacobs, 1990 : 7) ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น ผ่านกระบวนการผลิตที่เพิ่มขึ้น กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน และ กิจกรรมการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผ่านกิจกรรมการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน (Person – Job fit) เพื่อให้พนักงานมีความตั้งใจ มีความพึงพอใจในงาน และ เพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูด และเก็บรักษาพนักงานไว้กับองค์กรได้ ดังนั้น กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะทำให้พฤติกรรมของพนักงานที่มีอยู่หลากหลายใน องค์กรกับ โครงสร้างของงานในองค์กรเกิดความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกัน ทั้งนี้ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตต่างๆตามภารกิจขององค์กร และผลการปฏิบัติงานทั้งผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร ระดับกระบวนการทำงานระดับกลุ่ม และ ระดับบุคคล (Swanson and Holton, 2001 : 7) ซึ่ง อรุณ รักธรรม อ่างใน สุจิตรา ธานันท์, 2550 : 4 ระบุว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีเป้าหมายทั้งเป้าหมายในระดับองค์กรและเป้าหมาย ระดับบุคคล อธิบายได้ดังนี้

4.1 เป้าหมายขององค์กร

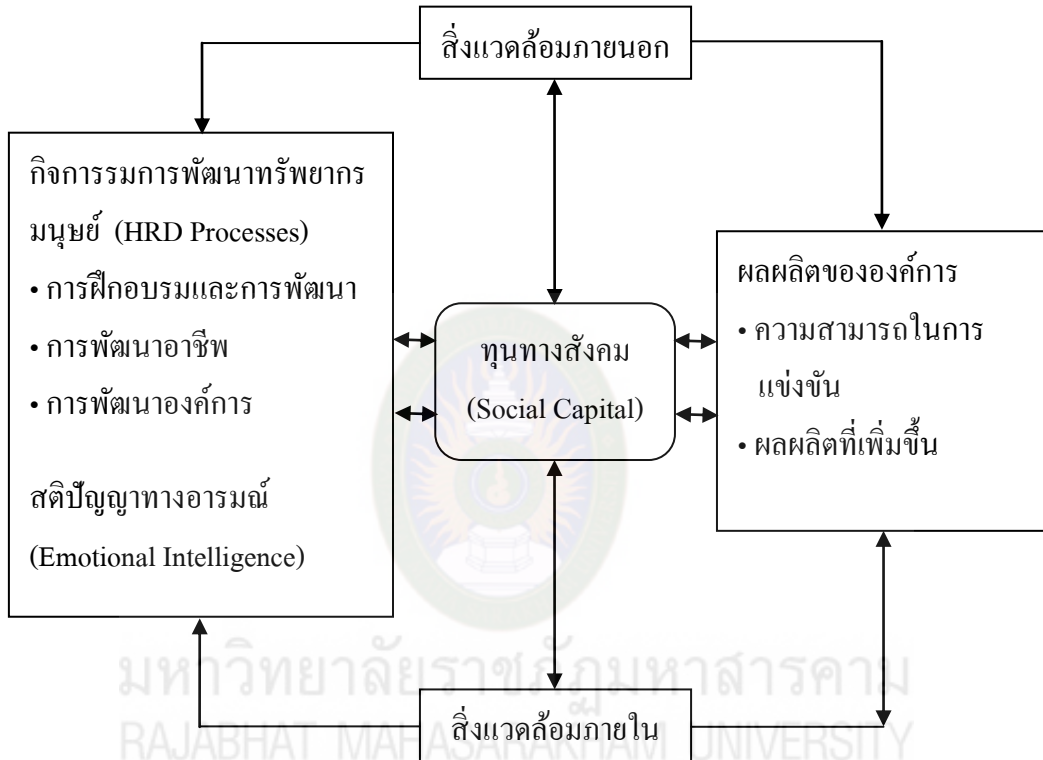
เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร มีจุด มุ่งหมาย เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานสูงสุด ลดความ สิ้นเปลือง รวมถึงการจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยในการพัฒนาฝีมือในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์กร

4.2 เป้าหมายของบุคคล

เป้าหมายของบุคคล ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ มีการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งเพื่อเรียนรู้งาน และลดความเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสร้างขวัญใน การปฏิบัติงาน เพื่อเข้าใจในและความมุ่งหมายขององค์กรที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อให้เกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ผลการศึกษาของ Brooks and Nafukho, (2006 : 24) เรื่องอิทธิพลของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ทุนทางสังคม (Social Capital) และสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ที่มีผลต่อผลผลิตขององค์กร (Organizational Productivity) เป็นการศึกษา ความสัมพันธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็นการศึกษาบน พื้นฐานของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีจิตวิทยา และแนวคิดการคิดเชิงระบบ (Systems

Thinking models) ซึ่งผลผลิตขององค์การพิจารณาจากมิติของความสามารถในแข่งขัน และการเพิ่มขึ้นของผลผลิต โดยวัดจากผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นต่อการทำงานต่อคนหนึ่งคน คือพิจารณาจากการจ้างงาน แรงงาน และทุน ผลการศึกษาที่ได้พบว่าการบูรณาการระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางสังคม และสติปัญญาทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์กับผลผลิตขององค์การภายใต้สิ่งแวดล้อม ดังแผนภาพที่ 20



แผนภาพที่ 20 การบูรณาการกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางสังคม สติปัญญาทางอารมณ์และผลผลิตขององค์การ

ที่มา : Brooks and Nafukho ,2006 : 24

ในการศึกษาของ Brooks and Nafukho, (2006 : 24) ได้นิยามกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรม หรือกระบวนการที่หลากหลาย เพื่อสร้างศักยภาพสำหรับบุคคล ทีมงาน ให้เกิดการพัฒนาความรู้ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ เกิดความเชี่ยวชาญ ความพึงพอใจเพื่อให้สามารถสร้างผลิตผล ผลประโยชน์ให้กับองค์กร ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ ในส่วนของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลจะมุ่ง

สนใจไปที่การฝึกอบรมและการพัฒนาตลอดชีวิต ซึ่งการให้นิยามกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีที่มาจากกรอบทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ

ทุนทางสังคม (Social Capital) เป็นทรัพย์สินขององค์กรที่จับต้องไม่ได้ มีคุณค่าในทางเศรษฐศาสตร์เช่นเดียวกับทรัพย์สินที่จับต้องได้ เช่น อาคาร ที่ดิน เครื่องจักร ซึ่งทุนทางสังคมนั้นจะสามารถก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร การเจริญเติบโตขององค์กรเช่นเดียวกับทรัพย์สินจับต้องได้ ทุนทางสังคมประกอบไปด้วย ทุนมนุษย์ ทุนทางความสัมพันธ์ กลุ่มลูกค้า ทุนทางปัญญา เป็นต้น (Brooks and Nafukho, 2006 : 25) ซึ่งทุนมนุษย์ปรากฏครั้งแรกในบทความปี ค.ศ. 1971 ชื่อบทความ Investment in Human Capital โดย Schultz ซึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลตีพิมพ์ในวารสารวิชาการชื่อ American Economic Review ซึ่ง Schultz, (1994 : 14) ระบุว่าการลงทุนทางตรงของทุนมนุษย์นั้น คือ การศึกษา สุขภาพ และการย้ายถิ่นภายใน ซึ่งการพัฒนาทักษะและความรู้จะเป็นการเพิ่มคุณภาพของมนุษย์ ทั้งนี้ทฤษฎีทุนมนุษย์ในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์จะเป็นการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนกับมนุษย์ในเรื่องของการฝึกอบรมพัฒนา เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้พนักงานกับผลผลิต ผลที่ได้พบว่าระดับของการศึกษา และประสบการณ์ทำงานของพนักงานมีผลทำให้ผลผลิตและรายได้ขององค์กรเพิ่มขึ้น และ Pickett, (2005 : 4) ได้อธิบายว่าผลประโยชน์ของการฝึกอบรมเกิดจากปัจจัยที่ประกอบไปด้วย 2 ส่วนด้วยกันคือส่วนที่เป็นการเงินการคลัง และส่วนที่ไม่ใช่การเงินการคลัง ซึ่งส่วนที่ไม่ใช่การเงินการคลังเรียกว่าทุนมนุษย์ ซึ่งวิธีการจัดการทุนมนุษย์จะต้องประกอบไปด้วย 1) การปฏิบัติอย่างมีภาวะผู้นำ 2) สัญญาจ้างของพนักงาน 3) การใช้ความรู้ 4) กระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิผล และ 5) ความสามารถในการเรียนรู้

สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) คือ ความสามารถในการยอมรับ รู้ความรู้สึกของตัวเองและสิ่งรอบข้าง สร้างแรงกระตุ้นใจในการจัดการทางด้านอารมณ์ ซึ่งสติปัญญาทางอารมณ์ประกอบไปด้วย 1) การตระหนักรู้ด้วยตัวเอง (Self-Awareness) คือ การรับรู้ถึงการตัดสินใจในช่วงหนึ่งช่วงเวลาหนึ่ง และนำไปสู่การตัดสินใจที่จะกระทำ ซึ่งเป็นเรื่องของความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งสมรรถนะด้านนี้สามารถวัดได้จากการรับรู้อารมณ์ของตัวเอง การประเมินความถูกต้องด้วยตัวเอง ความมั่นใจในตนเอง 2) การจัดการตนเอง (Self-Management) คือ เป็นเรื่องของความมั่นคงทางอารมณ์ ความสามารถในการปกปิดอารมณ์ความทุกข์ ซึ่งก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม บากบั่นอดสาหัส ความมีสำนึกสติ ซึ่งสมรรถนะด้านนี้วัดได้จากการควบคุมตัวเอง ความมีสำนึกมีสติ การปรับตัวเข้าสภาพแวดล้อม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การสำนึกถึงสังคม (Social - Awareness) คือ เปรียบเสมือนว่าเป็นเครื่องวัด

การรับรู้ทางสังคม เป็นความรู้สึกที่ต้องการมองไปข้างหน้า โดยพิจารณาตามความสำคัญ มีมิตรสัมพันธ์กับผู้อื่นที่หลากหลาย ซึ่งสมรรถนะด้านนี้วัดได้จาก ความรู้สึกร่วม การสำนึกถึงองค์กร การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 4) ทักษะทางสังคม (Social Skills) คือ เป็นอารมณ์ที่มั่นคงในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสถานการณ์สังคมที่ถูกต้อง มีทักษะในการชักจูงโน้มน้าว เจรจาต่อรอง ซึ่งสมรรถนะด้านนี้วัดได้จาก ภาวะผู้นำอำนาจโน้มน้าวด้านการสื่อสาร ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง สร้างพันธมิตรผูกพัน ทำงานเป็นทีม (Watkin, 1996 : 7) ทั้งนี้สติปัญญาทางอารมณ์จะเป็นตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงศักยภาพในการสร้างผลิตภาพที่แตกต่างกัน ซึ่ง Goleman et al, (2002 : 8) ได้อธิบายถึงผลกระทบของสติปัญญาทางอารมณ์ที่มีต่อบรรยากาศขององค์กร วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน ผลที่ได้ทำให้เข้าใจว่าสติปัญญาทางอารมณ์นั้นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และจากผลการศึกษาของ Bartol, K.M. and Martin D. C. (1991 : 12) เป็นการศึกษากรณีศึกษาโดยเก็บข้อมูลจากบริษัทที่มีชื่อเสียงในประเทศสก็อตแลนด์ ผลที่ได้พบว่ากิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการรับรู้ของพนักงานเรื่องเส้นทางอาชีพ และความยุติธรรม มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มขึ้นของตลาด และความสามารถของพนักงาน โดยมีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องด้วย คือ การพัฒนาทุนทางสังคม ซึ่งประกอบไปด้วยความเข้าใจถึงความต้องการทางอารมณ์ของพนักงานในองค์กร ดังนั้น การที่เข้าใจสติปัญญาทางอารมณ์ของพนักงานจะมีส่วนช่วยในการสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กร และการพัฒนาทุนทางสังคมซึ่งเป็นทุนที่จับต้องไม่ได้ในองค์กร เช่น สติปัญญาของพนักงานทัศนคติ ทักษะความสามารถให้เพิ่มขึ้นสามารถทำได้โดยผ่านกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สิ่งแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กร

จากการแนวคิดทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะพบว่ากิจกรรมหลัก ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยกิจกรรม 5 กิจกรรมหลัก คือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์กร ซึ่งนอกจากนั้นแล้ว Swanson and Holton. (2001 : 8) และ Delahaye, 2005 : 4) ยังได้กล่าววาระบบขององค์กร และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังไม่มีการศึกษาในเชิงประจักษ์ที่มากพอที่ระบุถึงความสัมพันธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมของผู้นำ และวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรด้วย เป็นเหตุทำให้ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนา

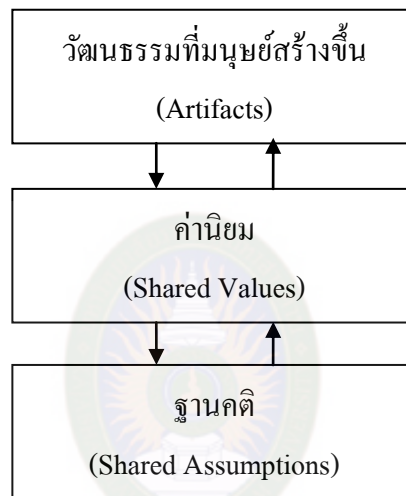
ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร

วัฒนธรรมเป็นคุณสมบัติที่แสดงออกในเวลาเดียวกันของกลุ่มบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ถูกสร้างพัฒนาขึ้นมาด้วยกัน โดยเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลสะสมขึ้นเรื่อย ๆ ในเวลาและขอบเขตพื้นที่ที่อยู่ร่วมกัน เป็นค่านิยมร่วมกัน รูปแบบการคิด และเป็นแนวทางในการรับรู้ วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติร่วมกันของแต่ละองค์กรที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Schein, Edgar H. 1999 : 9) วัฒนธรรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับธรรมเนียมปฏิบัติของพฤติกรรมและเป็นค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นวิธีการปฏิบัติพื้นฐานที่สมาชิกในกลุ่มกระทำต่อกัน ส่วนค่านิยมร่วมเป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันจากสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กร (Kotter, 1996 : 31) ซึ่งก็จะสอดคล้องกับ Denison, (2000 : 54) ที่ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นสิ่งต่าง ๆ ที่ประกอบไปด้วยแบบแผน สิ่งประดิษฐ์ พฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ และอุดมการณ์ร่วมกัน วิธีการทำงานของคนส่วนใหญ่ที่อยู่ร่วมกันในองค์กรเกิดเป็นลักษณะเฉพาะเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร สมาชิกยึดถือปฏิบัติร่วมกัน Robbins and Judge, (2007 : 23) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นระบบของการให้ความหมายร่วมกันของสมาชิก ซึ่งวัฒนธรรมสามารถที่จะชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของแต่ละองค์กรได้ ระบบของการให้ความหมายร่วมกันจะเป็นชุดของลักษณะที่มีคุณค่าต่อองค์กร ทั้งนี้วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อองค์กร คือ วัฒนธรรมจะเป็นระบบที่คอยควบคุม (Control System) ซึ่งวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ฝังลงไปกับการควบคุมกิจกรรมสังคมของพนักงานที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของพนักงาน และวัฒนธรรมเปรียบเสมือนเป็นตัวเชื่อมโยงทางสังคม (Social Glue) เป็นตัวแปรในการดึงดูดพนักงานใหม่และเก็บรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร และวัฒนธรรมยังเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้พนักงานเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร (McShane and Von Gilnow, 2009 : 9) ซึ่งในงานวิจัยนี้วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร หมายถึง กรอบแบบแผน ค่านิยมหลัก ซึ่งทำให้พนักงานในองค์กรยึดถือใช้เป็นปฏิบัติร่วมกัน เป็นที่ยอมรับของกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ที่อยู่ในองค์กร ซึ่งพนักงานจะแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมต่าง ๆ

1. ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Level of Organizational Culture)

ระดับชั้นในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การแบ่งออกเป็น 3 ระดับแต่ละระดับชั้นสามารถอธิบายลักษณะที่แตกต่างกันของแต่ละองค์การ แต่ละระดับชั้นของการศึกษาจะแตกต่างกันในขอบเขตต่าง ๆ เช่น ศึกษาจากสิ่งที่มองเห็นได้ ศึกษาจากแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแต่ละระดับของวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อระดับอื่น ๆ ด้วย โดยวัฒนธรรมองค์การแบ่งได้เป็น 3 ระดับ สามารถอธิบายได้ ดังแผนภาพที่ 21 (Schein, 1999 : 5) คือ



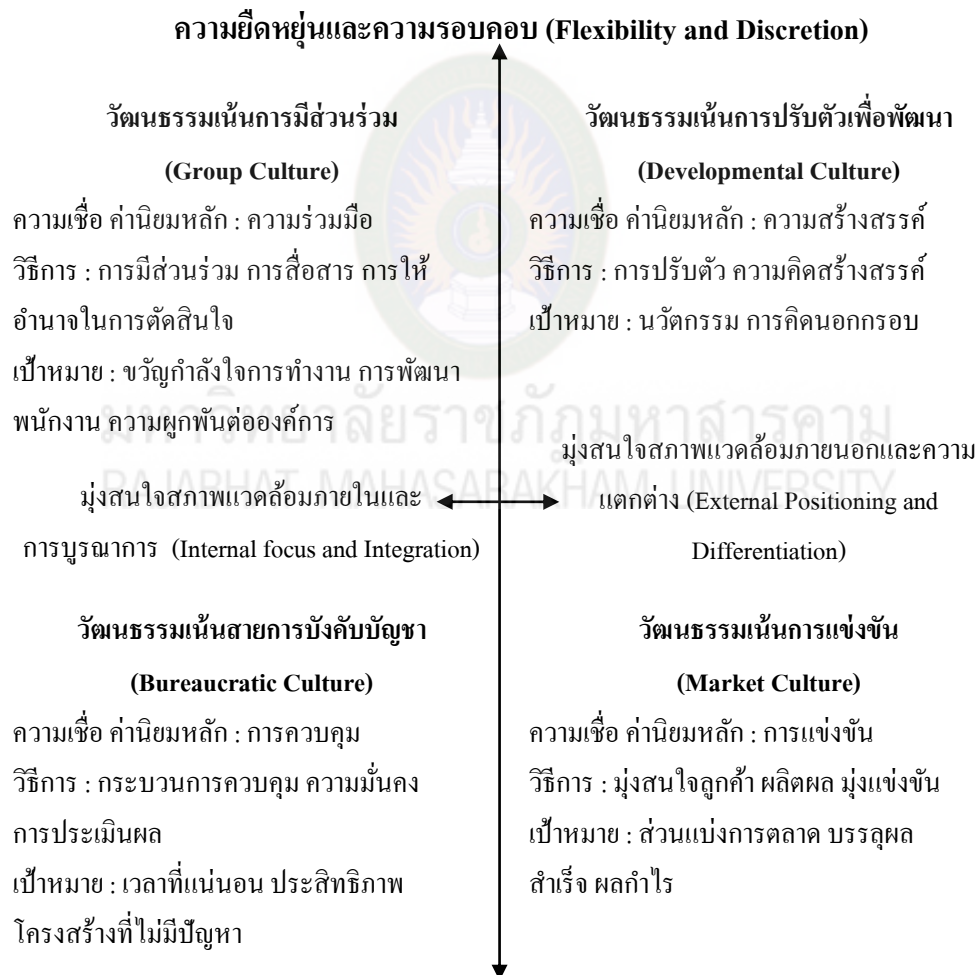
แผนภาพที่ 21 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Level of organizational culture)

ที่มา : Schein, 1999 : 5

วัฒนธรรมที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) เป็นวัฒนธรรมระดับล่างสุด เป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นจับต้องได้ ได้ยิน รู้สึกได้ ซึ่งแต่ละกลุ่มสมาชิกก็จะมีวัฒนธรรมในส่วนนี้ที่แตกต่างกันวัฒนธรรมที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น ภาษารูปแบบการติดต่อสื่อสาร เรื่องราว เรื่องเล่า สิ่งแวดล้อมที่สร้างขึ้น เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เครื่องแต่งกาย ประเพณี พิธีกรรม ในส่วน of ค่านิยม (Shared values) เป็นความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่สมาชิกขององค์การให้ความสนใจ อย่างเป็นเหตุเป็นผล เป็นความเชื่อที่ควรจะเป็นหรือมีอยู่ในองค์การ ซึ่งปกติค่านิยมของกลุ่มจะได้อมาจากคนที่ผู้นำของกลุ่ม เช่น กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญา และฐานคติ (Shared assumptions) เป็นสิ่งที่พนักงานในองค์การแสดงออกโดยไม่รู้สึกตัว ประกอบไปด้วยความเชื่อ การรับรู้ การคิด ความรู้สึกเป็นสิ่งที่ฝังรากลึกอย่างยั่งยืนในกลุ่มสมาชิก

2. รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิจัยที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจะมีกรอบของการวิเคราะห์ 3 กรอบแนวคิดของการวิเคราะห์วัฒนธรรมในรูปแบบที่แตกต่างกัน คือ 1) วิเคราะห์จากสิ่งที่ดำรงอยู่ เก็บรักษาอยู่ในองค์กร (Organizational culture inventory) 2) กรอบแนวคิดหลักของค่านิยมในองค์กร (The competing values framework) 3) วิเคราะห์จากประวัติความเป็นมาขององค์กร (Organizational culture profile) ซึ่งกรอบการวิเคราะห์วัฒนธรรมแบบ The Competing Values Framework (CVF) เป็นแนวทางใช้สำหรับการจำแนกวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ดูนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจ ประเมิน และสร้างความเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้ (Kinicki and Kreitner, 2009 : 54) ดังแผนภาพที่ 22



แผนภาพที่ 22 การจำแนกวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ดูนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจ ประเมิน และสร้างความเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้

(ที่มา : Kinicki and Kreitner, 2009 : 54)

จากแผนภาพที่ 22 มิติที่ใช้ในการประเมินวัฒนธรรมมี 2 มิติ คือ มิติที่ 1 การวิเคราะห์จะสนใจระหว่างพลวัตสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก ในส่วนมิติที่ 2 การวิเคราะห์จะสนใจระหว่างความยืดหยุ่น ความรอบคอบขององค์กร และการควบคุมความมั่นคงขององค์กร เมื่อผนวกรวมทั้ง 2 มิติที่ใช้ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแล้วสามารถที่จะแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมได้เป็น 4 ประเภท ที่มีค่านิยมหลักที่แตกต่างกัน และมีเกณฑ์ในการประเมินวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยที่ตามกรอบแนวคิด The Competing Values Framework ของ Cameron and Quinn, (1999 : 32) ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Group Culture) คือ วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม สนใจความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีมของพนักงาน เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องภายในองค์กร และให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นมากกว่าที่จะยึดติดกับการควบคุม ลักษณะองค์กรจึงมีลักษณะคล้ายกับครอบครัว องค์กรจะมุ่งให้ ความสนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อการพัฒนาพนักงาน และมุ่งสนใจเพื่อนร่วมงาน ซึ่งประสิทธิผลขององค์กรจะเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือระหว่างพนักงาน ผ่านความ สอดคล้องร่วมกัน ความไวเนื้อเชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพัน

2. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัวเพื่อพัฒนา (Developmental Culture) คือ วัฒนธรรมที่มุ่งสนใจการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กร เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์สำหรับการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์นวัตกรรม และการปรับเปลี่ยนการให้บริการที่สร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ค่านิยมหลักอยู่ที่ความยืดหยุ่น ความคิดที่หลากหลาย กล้าเสี่ยงพร้อมที่จะ ทดลองเพื่อหาทางออกที่สร้างสรรค์ คิดนอกกรอบเพื่อให้เกิดการพัฒนา ทำให้องค์กรพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วัฒนธรรมในรูปแบบนี้จะพบในองค์กรที่ เพิ่งเริ่มก่อตั้ง หรือองค์กรอุตสาหกรรมที่ถึงจุดอิ่มตัวและต้องการนวัตกรรมเพื่อการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน และพนักงานใน องค์กรได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยมี เป้าหมายที่การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ การเติบโตขององค์กร ขยายฐานลูกค้าได้ตลาด ใหม่ และความสามารถในการตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก

3. วัฒนธรรมเน้นการแข่งขัน (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญ กับสภาพแวดล้อมภายนอก ผลผลิต และผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามเป้าหมาย ที่ได้มีการ กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งองค์กรจะขับเคลื่อนด้วยการแข่งขันเพื่อให้ถึงเป้าหมาย เพราะรูปแบบ

ของวัฒนธรรมจะสนใจที่สภาพแวดล้อมภายนอก ความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานจะถูกคาดหวังให้ทำงานอย่างมีคุณภาพ โดยที่องค์กรจะมีการให้รางวัลเมื่อผลงานบรรลุตามเป้าหมาย องค์กรแบบนี้มีค่านิยมการทำงานแบบแข่งขันเชิงรุก เน้นความสามารถของพนักงานผู้ปฏิบัติ และการทำงานอย่างหนัก

4. วัฒนธรรมเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) เป็น วัฒนธรรมที่องค์กรสนใจที่สภาพแวดล้อมภายใน ประสิทธิภาพภายในองค์กร เน้นความมั่นคงควบคุมความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รูปแบบโครงสร้างขององค์กรมีลักษณะสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นทางการ มีกระบวนการทำงานภายในที่น่าเชื่อถือ การทำงานที่พร้อมเพรียงยึดหลักกฎระเบียบ โดยวัฒนธรรมแบบนี้มีค่านิยมหลัก คือความมีมั่นคง มีเสถียรภาพ มีกลไกควบคุมการทำงาน วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชาเป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความมั่นคง ประสิทธิภาพการทำงานจะเกิดขึ้นจากการยึดหลักของกระบวนการ วิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มีหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน โดยให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ

วัฒนธรรมแต่ละแบบมีจุดเด่นที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมตระหนักถึงการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สนใจเฉพาะภายในองค์กรซึ่งตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมเน้นการแข่งขันที่จะบริหารจัดการโดนสนใจภายนอกองค์กร Cameron and Quinn, (1999 : 33) และ Harrison, (1972 : 6) ได้จัดประเภทของวัฒนธรรม โดยเรียกรวมวัฒนธรรมขององค์กรว่าเป็นความคิดขององค์กร (Organization ideologies) ซึ่งแบ่งประเภทของวัฒนธรรมเป็น 4 แบบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบเน้นอำนาจ (Power) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรชอบการแข่งขัน
2. วัฒนธรรมแบบเน้นคน (People) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรแสวงหาข้อตกลงร่วมกัน ปฏิเสธการบริหารงานแบบควบคุม
3. วัฒนธรรมแบบเน้นงาน (Task) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมุ่งเน้นที่ความสามารถ การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง
4. วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (Role) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมุ่งเน้นให้พนักงานทำงานตามกฎ ความชอบธรรม และการบริหารแบบราชการ

Rudnitsky, A., Drickamer, P., and Handy R. (1981 : 21) ได้ทำการจัดกลุ่มประเภทของวัฒนธรรมโดยยึดอยู่บนพื้นฐานมาจากงานของ Harrison, (1972 : 6) แต่ Handy จะชอบใช้คำว่าวัฒนธรรมมากกว่าความคิดขององค์กรเหมือนอย่างของ Harrison เนื่องจากในความคิด

ของ Handy มองว่าเป็นชุดของวิธีการดำเนินชีวิตและบรรทัดฐาน โดยแบ่งจัดกลุ่มของวัฒนธรรมเป็น 4 แบบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมที่เน้นอำนาจ (Power) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่พนักงานมีกฎเกณฑ์ในการทำงานน้อย หรือกระบวนการขั้นตอนน้อย และบรรยากาศในองค์กรเป็นบรรยากาศของการแข่งขันเน้นการใช้อำนาจ และการเมืองในองค์กร
2. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Role) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่พนักงานจะถูกควบคุมการทำงาน โดยกระบวนการขั้นตอนการทำงาน กฎเกณฑ์ต่าง ๆ และบทบาท หรือคำบรรยายลักษณะงาน มากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับความอิสระในการทำงาน อำนาจในการทำงานเป็นสิ่งที่ได้มาจากตำแหน่งงาน
3. วัฒนธรรมที่เน้นงาน (Task) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่มีเป้าหมายคือการนำคนที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน อิทธิพลการทำงานจะขึ้นอยู่กับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ ไม่ใช่มาจากตำแหน่งหน้าที่ หรืออำนาจของตัวบุคคล วัฒนธรรมแบบนี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ และให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม
4. วัฒนธรรมที่เน้นคน (Person) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ให้แต่ละคนเป็นจุดศูนย์กลาง องค์กรทำหน้าที่เพียงเพื่อช่วยเหลือ และตอบสนองความต้องการของคนที่อยู่ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรเปรียบเสมือนเป็นลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับแต่ละมิติของวัฒนธรรม ทั้งนี้ได้เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อความคิด ลักษณะการทำงานของพนักงานว่าเป็นเทพเจ้าการบริหารขององค์กร โดยแบ่งลักษณะของการทำงาน ในองค์กรที่มีลักษณะต่างกันออกเป็น 4 แบบ (Lindblom, Charles E. 1979 : 76) คือ

4.1 วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club culture) ส่วนใหญ่จะพบในองค์กรขนาดเล็ก เป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันของคนที่มีจิตใจคล้ายกัน ไว้เนื้อเชื่อใจกัน เป็นเครือข่ายลักษณะการทำงานของขึ้นกับผู้นำที่มีบารมีเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

4.2 วัฒนธรรมเน้นตำแหน่งบทบาท (Role culture) หรือเรียกวัฒนธรรมการทำงานแบบนี้ว่าวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่พนักงานในองค์กรทำงานภายใต้ความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีกฎเกณฑ์และข้อบังคับที่ชัดเจนในการทำงาน มีแผนผังเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งงาน

4.3 วัฒนธรรมเน้นภารกิจ (Task Culture) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ลักษณะงานไม่มีรูปแบบตายตัวสำเร็จรูป ลักษณะการทำงานเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

ต่าง ๆ ลักษณะการทำงานของพนักงานจึง ไม่มีแบบแผนในการทำงาน แต่มุ่งเน้นที่จะทำทุกวิถีทางเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ

4.4 วัฒนธรรมเน้นความเป็นตัวตนของตัวเอง (Existential Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเองมีอิสรภาพการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อดึงทักษะความสามารถของแต่ละบุคคล ทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง และเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนั้นแล้ว Daft, (2008 : 52) ได้เสนอแนวคิดในการแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการปรับตัวให้ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรได้มอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงาน โดยที่พนักงานมีสิทธิที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและพฤติกรรมในรูปแบบใหม่ได้เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกและสถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป

2. วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ (Mission Culture) องค์กรจะเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่องค์กรต้องการ โดยที่วิสัยทัศน์ และพันธกิจของผู้บริหารจะถูกถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจ รับรู้ และพนักงานจะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ โดยที่ผู้บริหารขององค์กรจะกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานให้สำเร็จในระดับเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้พันธกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกภายในองค์กร เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานร่วมกัน กำหนดแผนปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน และเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงาน เพื่อนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร

4. วัฒนธรรมเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรร่วมมือกันทำงานตาม ธรรมเนียมปฏิบัติ วิถีปฏิบัติที่ตั้งเอาไว้ โดยเน้นการดำเนินงานภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยองค์กรต้องการให้สภาพแวดล้อมเกิดความมั่นคง ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Denison, (2000 : 8) ซึ่งได้นำเสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในทางธุรกิจ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ โดยอาศัย

เกณฑ์ของความยืดหยุ่นและความมั่นคง กับการมุ่งเน้นที่ภายในและภายนอกองค์กร ประกอบไปด้วย

1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) องค์กรจะเน้นการสร้างความสามารถของสมาชิกในองค์กร สนใจความต้องการของสมาชิกในองค์กร สมาชิกจะรู้สึกได้ถึงความเป็นเจ้าขององค์กร มีความรับผิดชอบร่วมกัน และได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร

2. วัฒนธรรมเน้นความสอดคล้องต้องกัน (Consistency Culture) สมาชิกในองค์กรยอมรับระบบ และค่านิยมหลักร่วมกัน เพื่อให้้องค์การมีวัฒนธรรมที่แข็ง ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่สมาชิกในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ความต้องการของธุรกิจและความต้องการจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำให้สมาชิกในองค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กรได้รวดเร็ว

4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission Culture) ทุกคนในองค์กรจะรับรู้เข้าใจถึงพันธกิจร่วมกัน สามารถเข้าใจทิศทางขององค์กร เป้าหมายในระยะยาว และสมาชิกจะมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยตระหนักอยู่บนความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร และเป้าหมายความสำเร็จ ซึ่งการประเมินวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว และวัฒนธรรมมุ่งเน้นที่พันธกิจขององค์กร เป็นการประเมินที่ต้องสนใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำหน้าที่คล้ายคลึงกับวัฒนธรรมของสังคม คือ ช่วยจัดระเบียบและแก้ไขปัญหาพื้นฐานบางประการของสมาชิกที่อยู่ร่วมกันในสังคมหรือองค์กรนั้น ๆ ตลอดจนช่วยในการค้นหาแบบแผนพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับสังคมหรือองค์กรให้กับสมาชิกใหม่ เพื่อการปรับตัวและอยู่ร่วมกัน ขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรก็มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของสังคมในแง่ที่เป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยวัฒนธรรมเป็นรูปแบบหนึ่งที่เกิดขึ้นจากภายในจิตใจของบุคคล เมื่อมีการรับรู้ สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และแปลความหมายสิ่งต่าง ๆ รอบตัว จนกลายเป็นแบบแผน (Patterns) ขึ้นมา ซึ่งอาจจะมองเห็นได้ (Explicit) หรือมองไม่เห็นก็ได้ (Implicit) เช่นกัน

ตารางที่ 6 สรุปแนวคิดวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร

วัฒนธรรมการทำงานใน องค์กร	Harrison (1972)	Charles (1979)	Handy (1981)	Cameron and Quinn (1999)	Denison (2000)	Daft (2008)
วัฒนธรรมการทำงานใน องค์กร เน้นการปรับตัว(Adaptability)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
วัฒนธรรมการทำงานใน องค์กร เน้นการมีส่วนร่วม (Involvement)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
วัฒนธรรมการทำงานใน องค์กร เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic)	✓	✓	✓	✓		✓
วัฒนธรรมการทำงานใน องค์กร เน้นการแข่งขัน (Market)	✓		✓	✓		
วัฒนธรรมการทำงานใน องค์กร เน้นพันธกิจ (Mission)		✓			✓	✓
วัฒนธรรมการทำงานใน องค์กร เน้นความสอดคล้องต้องกัน (Consistency)					✓	

ดังนั้น กรอบการวิเคราะห์วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้กรอบการวิเคราะห์วัฒนธรรมนั้นครอบคลุมทุกลักษณะ ทุกมิติที่มีร่วมกันของพนักงานทั้งหมดในองค์กรของเทศบาลตำบล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบการวิเคราะห์สำหรับตัวแปรอิสระวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร โดยประยุกต์มาจากแนวคิดของนักวิชาการ 6 คน คือ Harrison (1972) ; Lindblom, Charles E. (1979) ; Handy (1981) ; Cameron and Quinn (1999);

Denison (2000) และ Daft (2008) ซึ่งตัวแปรปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ประกอบไปด้วยตัวแปร 4 ตัวแปร คือ 1) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว 2) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม 3) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ และ 4) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ ได้แก่

1. วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว (Adaptability culture)

หมายถึง วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานที่สามารถปรับตัวตอบสนองกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

2. วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม (Involvement Culture)

หมายถึง วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานที่มุ่งเน้นให้ผู้คนในองค์กรมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กรด้วยความรู้สึกรับรู้ของการเป็นเจ้าของ

3. วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ

(Bureaucratic culture) หมายถึง วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานที่มีการยอมรับ ระเบียบของการทำงานมุ่งเน้นเรื่องการให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด เป็นวัฒนธรรมที่เน้นให้พนักงานร่วมมือดำเนินงานภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ พนักงานร่วมมือกันทำงานภายใต้ ระเบียบกฎเกณฑ์

4. วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ (Mission Culture) หมายถึง

วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานที่ให้พนักงานทำงาน โดยมุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่ต้องการ พนักงานทุกคนในองค์กรรับรู้ถึงพันธกิจที่มีร่วมกัน สามารถเข้าใจทิศทางขององค์กร

3. การประเมินวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร

การวัดและการเปรียบเทียบวัฒนธรรมที่เป็นระบบเป็นเรื่องที่ยาก ความพยายามของนักวิชาการส่วนใหญ่จึงตรวจสอบวัฒนธรรมจากเรื่องราว สัญลักษณ์ พิธีกรรม ระเบียบแบบแผน โดยผ่านการใช่วิธีการสัมภาษณ์ แบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิด เพื่อที่จะประเมินตรวจสอบค่านิยม และความเชื่อของพนักงาน หรือการเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อเข้าไปสังเกตผ่านการมีส่วนร่วมกับสมาชิกในองค์กร (Newstrom and Davis, 2007 : 7) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กรจะเป็นการวัดว่าพนักงานในองค์กรมองอย่างไรเกี่ยวกับองค์กร เช่น องค์กรสนับสนุนการทำงานเป็นทีมหรือไม่องค์กรมีรางวัลสำหรับการทำนวัตกรรมหรือไม่ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นการวัดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จะมุ่งสนใจที่จะวัดถึงสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน โดยให้ความสนใจต่อความรู้สึก

ของพนักงานที่มีต่อความคาดหวังขององค์กร ความรู้สึกต่อเรื่องของรางวัล (Robbins and Judge, 2007 : 3) ปัจจุบันมีวิธีการที่ใช้ในการประเมินวัฒนธรรมองค์กรอยู่จำนวนหนึ่ง แต่ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายที่จะประเมินวัฒนธรรมองค์กรเนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ข้อสมมติฐานที่เกิดขึ้น โดยไม่รู้ตัว และสิ่งที่มองไม่เห็น (ซึ่งยากต่อการประเมิน) และประเมินจากปรากฏการณ์ผ่านการสังเกต เช่น บรรทัดฐานของพฤติกรรม ซึ่งเครื่องมือที่นิยมใช้คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดขององค์กร (Organizational ideology questionnaire) (Harrison, 1972 : 14) ซึ่งแบบสอบถามประกอบไปด้วยความคิดขององค์กรทั้ง 4 แบบ ตามแนวคิดของ Harrison (อำนาจ บทบาท งาน คน) ทั้งนี้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จะเป็นประโยชน์ที่มีการจัดอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่แท้จริงขององค์กร โดยประโยชน์สอบถามความคิดเห็นเหล่านั้น เช่น

1. หัวหน้าที่ดี คือคนที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ มีความมั่นคง มีความยุติธรรม
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี คือคนที่เชื่อฟังหัวหน้า ทำงานหนัก และมีความรักงาน
3. พนักงานที่ดี ต้องเป็นคนที่ฉลาด ชอบการแข่งขัน ต้องการอำนาจ
4. การมอบหมายงาน เป็นการมอบหมายตามความต้องการของแต่ละบุคคล

และพิจารณาของบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่

5. คนที่มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัญหามากที่สุด จะเป็นผู้ตัดสินใจ

ทั้งนี้วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ถูกส่งผ่านไปยังพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เรื่องเล่า หนังสือหรือวรรณกรรม พิธีกรรม สัญลักษณ์ทางวัตถุ และภาษา เป็นต้น ซึ่งหนังสือหรือวรรณกรรมจะเป็นสิ่งที่บันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือเกี่ยวกับผู้ก่อตั้งองค์กร เช่น วิธีการที่ทำให้เกิดความสำเร็จ กฎระเบียบลงโทษ หลักการปรับลดพนักงาน การโยกย้ายพนักงาน วิธีการลดความผิดพลาด ซึ่งหนังสือจะบันทึกเรื่องราวตั้งแต่อดีต เพื่อนำมาใช้อธิบายเหตุการณ์ปัจจุบัน หรือวิถีปฏิบัติที่องค์กรใช้อยู่ในปัจจุบัน ในส่วนของพิธีกรรมจะทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจกิจกรรมที่พนักงานในองค์กรกระทำกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพิธีกรรมจะเป็นหัวใจสำคัญในการเข้าใจค่านิยมร่วม เป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร และส่วนการศึกษาวัฒนธรรมโดยดูจากสัญลักษณ์ทางวัตถุ เช่น พาหนะที่ใช้ในการเดินทางของผู้บริหาร ขนาดของห้องประชุม ขนาดของสำนักงาน อุปกรณ์ตกแต่งสำนักงาน ชุดเสื้อผ้า ซึ่งจะเป็นการอธิบายถึงวิธีการคิด ค่านิยมที่เปิดเผยมุมมอง และความยืดหยุ่น และการศึกษาวัฒนธรรมจากภาษาจะทำให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมย่อยในองค์กรได้ เนื่องจากบางองค์กรอาจจะมีการใช้ภาษาที่เฉพาะสำหรับกลุ่มคนในองค์กร เช่น คำเฉพาะที่ใช้เรียกบุคคลสำคัญขององค์กรหรือ

ผลิตภัณฑ์ขององค์กร ซึ่งภาษาเฉพาะเหล่านั้นจะเป็นสิ่งที่เข้าใจกันเฉพาะพนักงานในองค์กรนั้นเท่านั้น (Robbins, 2005 : 4)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับผลการปฏิบัติงาน

วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน และความผูกพันขององค์กร ทั้งนี้รูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และความผูกพันขององค์กรที่แตกต่างกัน (Peters and Waterman, 1982 : 51) ซึ่งผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลนั้นประกอบไปด้วยความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน และการยังคงอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อคุณลักษณะของบุคคลมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร (Wallach, E. 1983 : 21) ทั้งนี้ ได้มีนักวิชาการได้ศึกษาความสัมพันธ์ และอิทธิพลของรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันกับผลการปฏิบัติงาน เช่น Goffee and Jones, (1998 : 12) ศึกษา รูปแบบของวัฒนธรรม 4 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย (Networked) วัฒนธรรมแบบผู้รับจ้าง (Mercenary) วัฒนธรรมแบบแตกกระจาย (Fragmented) วัฒนธรรมแบบชุมชน (Communal) และ Martin, (1991 : 14) ศึกษา รูปแบบวัฒนธรรมโดยมีมุมมองรูปแบบวัฒนธรรม 3 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมแบบบูรณาการ (Integration) วัฒนธรรมสร้างความแตกต่าง (Differentiation) วัฒนธรรมแบบแตกกระจาย (Fragmented) นอกจากนี้ Wallach, (1983 : 23) ได้ศึกษาถึงรูปแบบวัฒนธรรมใน 3 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic) วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน (Supportive) และวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative) แต่ละรูปแบบมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลนั้นได้มีค่านิยมส่วนบุคคล ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ เช่นเดียวกับที่ Ogbonna, (1992 : 12)

สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของขอบเขตการจัดการภายในองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน กระบวนการส่งผ่านข้อมูลต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารของพนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนค่านิยมการทำงานให้สอดคล้องกัน และ McShane and Von Gilnow, (2009 : 126) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptive culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งสนใจไปที่การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรโดยสนใจไปที่ความต้องการของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งวัฒนธรรมแบบปรับตัวจะมีส่วนช่วยสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง และให้ความเชื่อมั่นกับความรับผิดชอบของพนักงาน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้พนักงานมีความตื่นตัว ทำงานได้อย่างสะดวก และพนักงานจะแสวงหาโอกาสมากกว่าที่เจอโอกาส และ Hellriegel et al, (2001 :

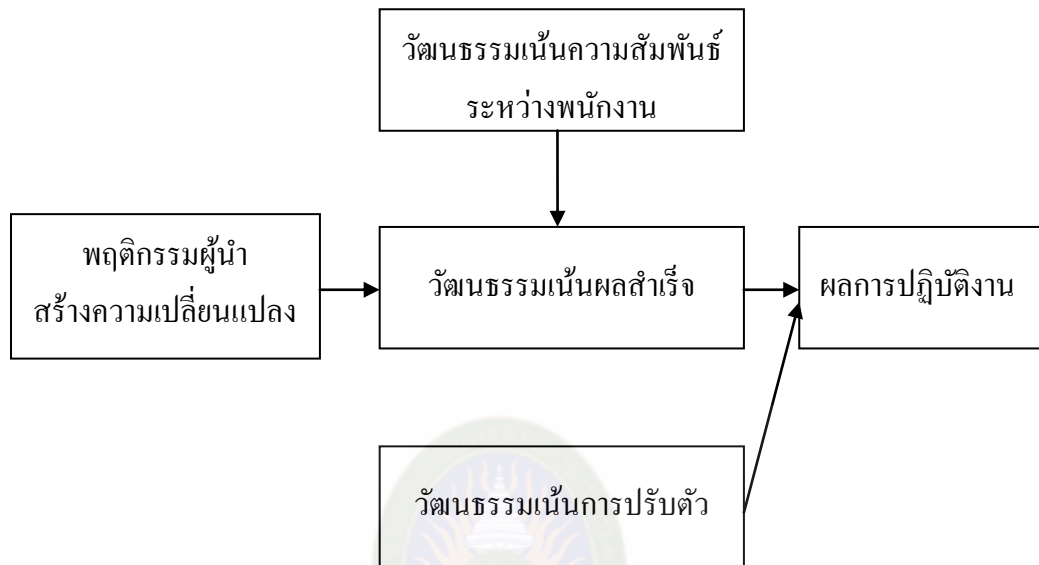
43) ได้ศึกษาความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผล ด้วยเหตุผลของสมมติฐานเบื้องต้นจึงมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่อสร้างประสิทธิผลขององค์การให้เพิ่มขึ้น ซึ่งจากผลการศึกษาระหว่างวัฒนธรรมและประสิทธิผลทำให้พบว่าองค์การจะมีวัฒนธรรมหนึ่งวัฒนธรรมที่ดีที่สุดที่ทำให้ประสิทธิผลขององค์การสูง โดยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับผลการปฏิบัติงานมี ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การในระยะยาว
2. วัฒนธรรมองค์การจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การในทศวรรษหน้า
3. วัฒนธรรมองค์การที่ขัดขวางผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่พบได้ง่าย แต่วัฒนธรรมองค์การก็สามารถที่จะพัฒนาได้อย่างมีเหตุมีผลด้วยสติปัญญาของพนักงาน
4. ผู้บริหารที่เข้าใจ และสนับสนุนวัฒนธรรม จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่สามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้

จากผลการศึกษาของ Hellriegel et al, (2001 : 43) ทำให้สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากการรับรู้วัฒนธรรมขององค์การทำให้พนักงานทราบเข้าใจประวัติ และปัจจุบันขององค์การ สิ่งที่พนักงานได้รับรู้นี้จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของพนักงานในอนาคต และวัฒนธรรมขององค์กรนั้นสามารถที่จะสร้างความผูกพันให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่จะทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรนั้นสามารถรับรู้โดยผ่านพฤติกรรมธรรมเนียมปฏิบัติ

ผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจ ซึ่ง ซีนิกู และ ซิมอซิ (Xenikou and Simosi, 2005 : 4) ได้ศึกษาองค์การทางการเงินขนาดใหญ่ของประเทศกรีซโดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากพนักงาน 300 คน โดยนิยามความหมายของวัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน (Humanistic) ว่าเป็นคุณลักษณะการทำงานที่ร่วมมือกันระหว่างพนักงาน เน้นการทำงานเป็นทีม พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptive) ลักษณะการทำงานพนักงานในองค์กรจะปรับตัวตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง พลวัตทางการตลาด เพื่อให้้องค์การสามารถแข่งขันได้ และวัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ (Achievement) เป็นลักษณะการทำงานของพนักงานที่อยู่ในองค์กรจะมีรูปแบบที่เน้นพันธกิจขององค์กร เป้าหมายขององค์กรตระหนักถึงความสำเร็จเป็นหลัก ซึ่งองค์กรจะกระตุ้นพนักงานให้ทำงาน โดยการตั้งเป้าหมาย

ที่ยากและท้าทาย เพื่อให้พนักงานใช้ความคิดที่สร้างสรรค์ เกิดการทดลองปฏิบัติงาน และเมื่อพนักงานทำงานบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิภาพ พนักงานจะได้รับรางวัลจากองค์กร ได้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้น ดังแผนภาพที่ 23



แผนภาพที่ 23 เส้นทางการสัมพันธ์เชิงเส้นพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : Xenikou and Simosi , 2005 : 124

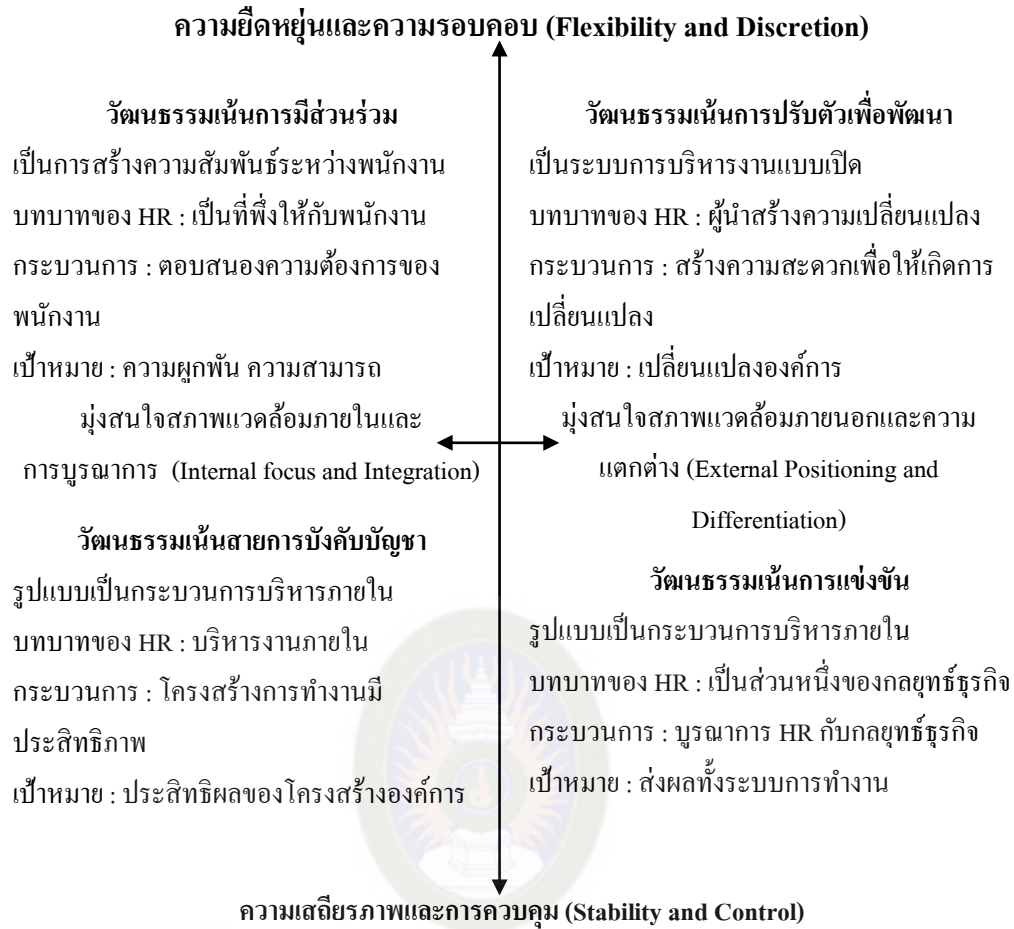
จากเส้นทางการสัมพันธ์เชิงเส้นผลปรากฏว่าวัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านวัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ ดังนั้น ธรรมเนียมปฏิบัติการทำงานขององค์กรต้องมีการตั้งเป้าหมายมาตรฐานการทำงานที่สูง และตั้งเป้าประสิทธิผล เพื่อที่จะช่วยให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูง ส่วนวัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยผ่านวัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ เพราะว่าลักษณะของการทำงานร่วมกัน โครงสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการทำงานเป็นทีมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายเดียวกัน และวัฒนธรรมเน้นการปรับตัวมีอิทธิพลเชิงลบกับผลการปฏิบัติงานอาจจะเป็นเพราะว่าการปรับตัวตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอาจจะส่งผลทางลบกับผลทางเงินในระยะสั้น แต่วัฒนธรรมเน้นการ

ปรับตัวตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม อาจจะมีส่วนช่วย ต่อผลทางการเงินและเศรษฐกิจขององค์กรในระยะยาว

5. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะถูกพิจารณาในบริบทขององค์กรซึ่ง ประกอบไปด้วย วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์องค์กร พฤติกรรมผู้นำ และความคาดหวังของ พนักงาน โดยที่วัฒนธรรมขององค์กรเป็นทิศทางในการควบคุมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ (Garavan, 2007 : 34) ซึ่งวิสัยทัศน์และค่านิยมจะเป็นตัวเสริม และเป็นเกณฑ์กำหนด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญและนักปฏิบัติทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใช้ในการประเมินความ สอดคล้องภายในระหว่างกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับวัฒนธรรมองค์กร และ การบูรณาการวัฒนธรรมองค์กร กับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการช่วยทำให้ กลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งการบูรณาการแนวราบจะมุ่ง สนใจระดับของความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับบรรยากาศองค์กร ซึ่ง บรรยากาศในองค์กร หมายถึง การรับรู้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน และส่วน การบูรณาการแนวตั้งเป็นหล่อหลอมระหว่างค่านิยม ความเชื่อ กับความคาดหวังของพนักงาน และความต้องการเรียนรู้ เพื่อให้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนต่อเป้าหมายของ องค์กร (Truss and Gratton, 1994 : 13) ทั้งนี้วิธีการเรียนรู้ของพนักงานในแต่ละองค์กรจะ แตกต่างกันไปตามแต่ละวัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมจะมีผลต่อทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรมของพนักงาน และแนวปฏิบัติขององค์กรทำให้วัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมี นัยสำคัญกับการฝึกอบรม และการพัฒนาของพนักงาน (Armstrong, 2006 : a) เช่นเดียวกับ กิจกรรมการพัฒนาอาชีพเป็นกิจกรรมที่ตระหนักถึงการศึกษและเป้าหมายขององค์กรซึ่ง ลักษณะของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะแตกต่างกันในแต่ละองค์กรเพราะต้องขึ้นอยู่กับขนาด ขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร (Rees, Jarvalt and Metcalfe, 2005 : 5) และเนื่องจาก องค์กรมีความซับซ้อนทำให้การออกแบบกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทำให้นัก กลยุทธ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องออกแบบโดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร และ วัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานที่มีลักษณะความไว้วางใจ มีกลไกการให้ รางวัล จะทำให้นักกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตระหนักถึงความต้องการของกลยุทธ์ธุรกิจ ชัดเจนขึ้น และทำให้เป็นการสร้างผลประโยชน์การแข่งขันโดยผ่านทางบริหารจัดการกับ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Kearns, 2003 : 42) ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ เช่นวัฒนธรรมที่ให้คุณค่า รางวัลใน

การเรียนรู้ ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรม มีความไว้วางใจและความมีอิสระในการตัดสินใจทำงาน การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงาน และวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้พนักงานสร้างสรรค์ความร่วมมือกันทำงาน (Marquardt, 1996 : 3) กิจกรรมการพัฒนาองค์กรเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาและสร้างแนวทางการแก้ปัญหาให้กับองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบมีความเชื่อมโยงกับพนักงานทุกคน กลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร (Gilley and Maycunich, 2000 : 51) ทั้งนี้ช่องทางของการส่งผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรม และความสามารถขององค์กร โดยช่องทางหลักที่ใช้ในการปฏิรูปงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรโดยผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้นำหลักในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร Reddington, Williamson and Withers, (2005 : 43) และ Harris and Mossholder, (1996 : 52) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นจุดยืนหรือเป็นศูนย์กลางของปัจจัยด้านการกำหนดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติของบุคคล ความผูกพัน แรงจูงใจ และคุณธรรม เช่นเดียวกับ Armbrrecht et al, (2001 : 31) สรุปว่า มีปัจจัย 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ในองค์กร คือ วัฒนธรรม โครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะต้องแทรกซึมเข้าไปในองค์กรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และทำให้บุคคลมีการปฏิสัมพันธ์กันเกิดการเรียนรู้จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง สอดคล้องกับ Hall, (1994 : 23) ที่สรุปว่า วัฒนธรรมที่คงอยู่ในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จขององค์กรการเรียนรู้ เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่สนับสนุน กระตุ้นให้พนักงานเกิดเรียนรู้และทำให้พนักงานมีการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายโอนความรู้กรอบแนวคิดวัฒนธรรม The Competing Values Framework (CVF) ถูกนำมาอธิบายการพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีเป้าหมายเพื่อประสิทธิผลขององค์กร โดยเป็นการพิจารณาใน 2 มิติ มิติที่ 1 ความยืดหยุ่นและความรอบคอบ กับความเสถียรภาพและการควบคุม มิติที่ 2 มุ่งสนใจสภาพแวดล้อมภายในและการบูรณาการ กับมุ่งสนใจสภาพแวดล้อมภายนอกและความแตกต่าง (Panayotopoulou and Papalexandris, 2007 : 42) ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างกรอบวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกอธิบายโดย Cameron and Quinn. (1999 : 51) เป็นรูปแบบที่ถูกพัฒนานำมาใช้สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กัน 4 รูปแบบ ดังแผนภาพที่ 24



แผนภาพที่ 24 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR)

ที่มา : Panayotopoulou and Papalexandris, 2007 : 65

รูปแบบที่ 1 เป็นรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ของพนักงาน (Human relations) มีลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยมุ่งสนใจกระบวนการภายในองค์กร ตระหนักถึงการทำงานเป็นทีม ความผูกพันของพนักงาน โดยใช้การพัฒนาและการให้รางวัลเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานการมีส่วนร่วมของพนักงาน การสร้างจูงใจโดยการมอบอำนาจการตัดสินใจ การพัฒนา การสื่อสารกับพนักงาน รูปแบบที่ 2 รูปแบบระบบเปิด (Open system) มีลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยมุ่งสนใจสถานการณ์ภายนอกองค์กร และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การใช้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน การมอบสิทธิความเป็นเจ้าของและกล้าเสี่ยงเพื่อประโยชน์องค์กรในอนาคต หน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเพื่อปรับปรุงพัฒนา ทรัพยากรใหม่ กระบวนการ

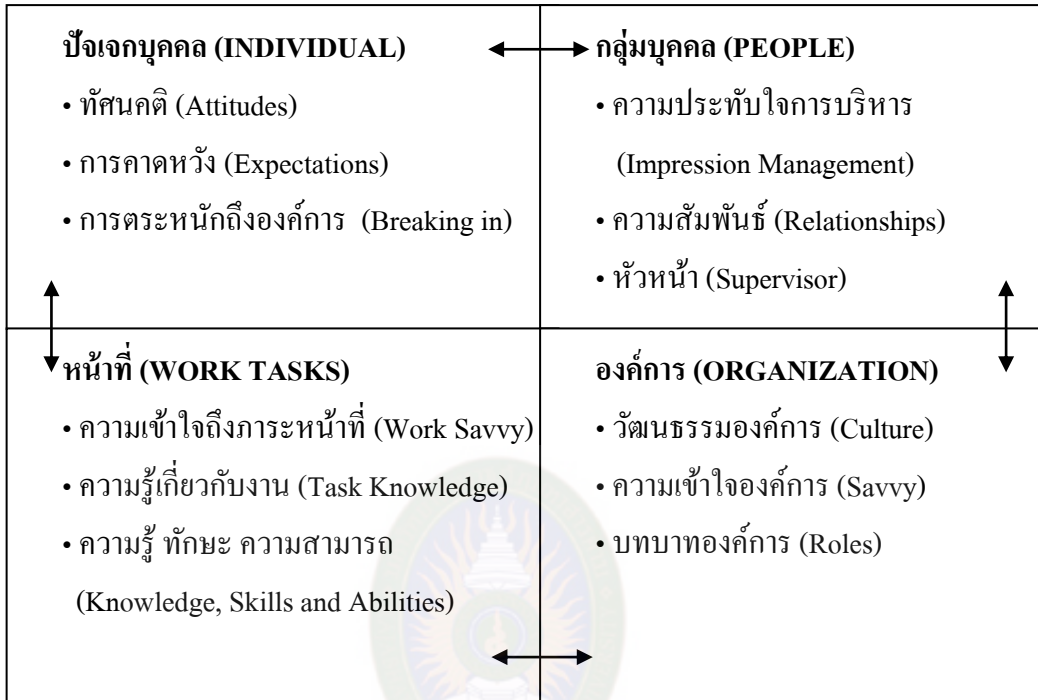
และวิธีการใหม่อย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จถูกประเมินด้วยความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รูปแบบที่ 3 รูปแบบกระบวนการภายใน (Internal Process) มีลักษณะการทำงานที่ถูกบังคับบัญชาจากกระบวนการภายใน เป็นระบบการทำงานที่เป็นระบบปิด และควบคุมการทำงานของพนักงาน มีมาตรฐานการทำงานที่ยึดมั่นกับกระบวนการ เพื่อรักษาความมั่นคงและสายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่วิเคราะห์งาน ปรับปรุงกฎระเบียบ กระบวนการทำงาน เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ รูปแบบที่ 4 รูปแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Rational Goal) มีลักษณะการทำงานที่ถูกควบคุมมุ่งสนใจการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยยึดความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเป็นหลัก โดยจะตระหนักถึงการวางแผน กำหนดเป้าหมายความสำเร็จ หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ในการเปรียบเสมือนเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ โดยบูรณาการกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจเข้าด้วยกัน การประเมินเป้าหมาย ผลผลิตและความสามารถในการแข่งขัน พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติ และเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการให้รางวัล (Panayotopoulou and Papalexandris, 2007 : 21)

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับค่านิยมหลักองค์กรของ Hassan, (2007 : 8) พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักถึงค่านิยมร่วมกันในองค์กร เพื่อที่องค์กรจะได้จัดกิจกรรมการพัฒนาพนักงาน ทั้งกิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับค่านิยมของพนักงาน ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมกับงาน และความคิดสร้างสรรค์ เป็นค่านิยมที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งกิจกรรมการประเมินศักยภาพ การให้รางวัล การพัฒนา และผลการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับองค์กร (Person – organizational fit) ของ Taormina, (2008 : 42) ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกิจกรรมการฝึกอบรม แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรับรางวัลและโอกาสความก้าวหน้า เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อกิจกรรมการฝึกอบรม ผลปรากฏว่าวัฒนธรรมการทำงานแบบเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบไม่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมการฝึกอบรม และมีอิทธิพลทางลบกับการรับรางวัลและโอกาสความก้าวหน้า เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ยึดตามหลักกฎระเบียบและลักษณะการทำงานที่มีรูปแบบเป็นทางการมากเกินไป ทำให้การทำงานต้องเป็นไปตามหลักกฎระเบียบขององค์กร และทำให้ขาดโอกาสความก้าวหน้าหรือรางวัลที่จะได้รับ ส่วนวัฒนธรรมการทำงานแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Culture) หรือเป็นวัฒนธรรมเน้นการปรับตัวเพื่อพัฒนา

มีความสัมพันธ์เชิงลบกับกิจกรรมการฝึกอบรม แต่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรางวัล และโอกาสความก้าวหน้า เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมผลปรากฏว่าวัฒนธรรมการทำงานแบบสร้างสรรค์นวัตกรรมมีอิทธิพลต่อการรับรางวัลและโอกาสความก้าวหน้า เนื่องจากลักษณะการทำงานจะเป็นในรูปแบบที่กล้าเสี่ยง ชอบทดลอง และมีรางวัลโบนัสสำหรับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถพัฒนาตนเองได้ และวัฒนธรรมทำงานเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน (Supportive Culture) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกิจกรรมการฝึกอบรม แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรับรางวัลและโอกาสความก้าวหน้า เนื่องมาจากผลความแตกต่างของเงินเดือน รางวัลและโอกาสความก้าวหน้า ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกันเพื่อแย่งชิงรางวัลและโอกาสความก้าวหน้า ทำให้เป็นการลดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกัน

การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน องค์การควรพิจารณาว่าองค์การต้องการบุคคลแบบใดที่เหมาะสมกับองค์การ ซึ่งในการรับพนักงานใหม่เข้าทำงานกับองค์การ ถ้าได้พนักงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม ค่านิยม และธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การตั้งแต่เริ่มต้นจะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ (Chatman, 1991 : 36) สอดคล้องกับแนวคิดของ Kristof, -Brown, A.L. (2000 : 47) ที่สรุปการคัดเลือกความเหมาะสมของบุคคลเข้าทำงาน คือ พนักงานใหม่ที่รับเข้ามาทำงานนั้นต้องมีความเหมาะสมเข้ากันได้กับทั้งงานและองค์การ ซึ่งแนวคิดการประเมินพนักงานใหม่เข้าทำงานให้คัดเลือกบุคคลให้เหมาะกับงาน และเหมาะกับองค์การนั้น จะมีประโยชน์มากที่จะพยายามเชื่อมโยงบุคคลให้เข้ากับระดับของงานและองค์การ เนื่องจากจะเป็นการช่วยลดอัตราการเข้า ออกของพนักงานในองค์การ และ Knowles, Swanson and Holton, (2005 : 15) เห็นว่า องค์การควรจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมเด่นขององค์การ กับค่านิยมของพนักงานใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์การจึงควรจะทำกรฝึกอบรมพนักงานใหม่เพื่อปรับค่านิยมของบุคคลให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การด้วย จากแนวคิดที่พนักงานใหม่ต้องมีความเหมาะสมและเข้ากันได้กับองค์การ ทำให้เมื่อองค์การหรือส่วนงานย่อยในองค์การรับพนักงานเข้ามาใหม่จึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาพนักงานใหม่ ให้รับรู้เข้าใจถึงวัฒนธรรมใหม่ วัฒนธรรมย่อย เพื่อสร้างพนักงานใหม่ให้เกิดประสิทธิผลของงาน เนื่องจากในแต่ละสาขาวิชาชีพจะมีขอบเขตเฉพาะของแต่ละอาชีพ เมื่อบุคคลเข้าเริ่มทำอาชีพใหม่ เริ่มสลับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน ก็จะเป็นบุคคลใหม่สำหรับอาชีพในองค์การนั้น กระบวนการการพัฒนาพนักงานเพื่อยกระดับของผลการปฏิบัติงานนั้นสามารถพิจารณาได้จาก 4 ขอบเขตที่มีความสัมพันธ์กัน คือ

ปัจเจกบุคคล (Individual) กลุ่มบุคคล (People) องค์กร (Organization) และภาระหน้าที่ของงาน (Work tasks) ดังแผนภาพที่ 25



แผนภาพที่ 25 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน

ที่มา : Knowles, Swanson and Holton, 2005 : 15

การพิจารณากระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานต้องพิจารณาจากบริบททั้ง 4 ขอบเขต คือ ขอบเขตของปัจเจกบุคคล (Individual) หมายถึงพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานเมื่อพิจารณาจากระดับของประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งประสบการณ์นั้นเป็นที่สะสมของการเรียนรู้ ทักษะ และค่านิยม เมื่อพิจารณากระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ทักษะจะเป็นสิ่งเฉพาะของแต่ละบุคคล เป็นค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับอาชีพ งาน และองค์กร ซึ่งประสิทธิผลของงานจะมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและการคาดหวังของแต่ละบุคคล ส่วนกลุ่มบุคคล (People) จะเป็นขอบเขตหนึ่งที่ต้องพิจารณาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากกระบวนการพัฒนาจะมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ เช่น ความประทับใจการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับทีมงาน หัวหน้าและผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงาน

ตระหนักถึงความสำคัญในสร้างทักษะให้เป็นที่ต้องการของการบริหารงาน ทีมงาน และ หัวหน้างาน ส่วนขอบเขตขององค์กร (Organization) มีสิ่งที่จะต้องพิจารณา คือ วัฒนธรรม องค์กร ความเข้าใจองค์กร บทบาทขององค์กร ความเข้าใจองค์กรเป็นเรื่องที่รับรู้ได้จาก เรื่องที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ การเข้าใจถึงปัจจัยที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ การรับรู้ถึงเป้าหมายขององค์กร เมื่อเข้าใจถึงขอบเขตขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจ องค์กร บทบาทขององค์กรจะทำให้พนักงานตระหนักถึงทักษะ ความรู้ที่ต้องการเพื่อที่จะ เรียนรู้ให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และการพิจารณาถึงขอบเขต ภาระหน้าที่ของงาน (Work tasks) นั้นจะมีผลต่อการสร้างความเข้าใจถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถเพื่อการทำงานในปัจจุบัน และทำให้เข้าใจถึงการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถสำหรับงานในอนาคต

สรุปแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง การจัดกิจกรรมที่มีการบูรณาการระหว่างการฝึกอบรม การศึกษาของ พนักงาน การพัฒนาของพนักงาน การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดการ ปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสาขาวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในที่นี้ วัตถุประสงค์ประกอบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้านได้แก่ 1) กิจกรรมการฝึกอบรม 2) กิจกรรมการศึกษาของพนักงาน 3) กิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน 4) กิจกรรมการพัฒนา อาชีพ และ 5) กิจกรรมการพัฒนาองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การศึกษาเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์กรได้มีการปรับปรุงและ พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่ง จากวิวัฒนาการของวิชาการบริหาร ได้สะท้อนให้เห็นว่า ไม่มีโครงสร้างขององค์กรแบบใดที่ดีที่สุดเพียงแบบเดียวที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ทำให้การออกแบบโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่จะ เน้นความยืดหยุ่น เน้นการปรับตัวได้ และสามารถใช้ได้ดีมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูง เป็นหลัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าสถานการณ์และปัจจัยต่าง ๆ มีลักษณะเป็นอย่างไร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความหมายของ โครงสร้างองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ โครงสร้างองค์กร และรูปแบบ โครงสร้างองค์กรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

Schermerhorn and Hant. (2000) ได้อธิบายความหมายของโครงสร้างองค์การไว้ว่าเป็นระบบของการทำงาน ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของการสั่งการ การรายงาน การประสานงาน โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารเป็นตัวเชื่อมโยง โดยสามารถจำแนกโครงสร้างองค์การได้เป็น 2 ลักษณะคือ โครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Structure) และโครงสร้างองค์การอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Structure)

Daft (1986) โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การดังนี้ 1) โครงสร้างองค์การอธิบายถึง การจัดสรรงานและความรับผิดชอบของบุคคลและหน่วยงานทั้งองค์การ 2) เป็นสิ่งที่กำหนดความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการ จัดลำดับการบังคับบัญชา ช่วงการควบคุมของผู้บริหาร 3) โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่แสดงถึงการจัดกลุ่มของบุคคลและการจัดกลุ่มของงานภายในองค์การ 4) เป็นการออกแบบระบบที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ตลอดจนความร่วมมือในแนวราบและแนวตั้ง

สมคิด บางโม (2538 : 140) ให้ความหมายว่าโครงสร้างองค์การ หมายถึง ภาพรวมของหน่วยงานย่อยและความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การจากความหมายที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทำให้สรุปได้ว่าโครงสร้างองค์การเป็นผลอันเกิดมาจากการออกแบบองค์การที่เกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดกรอบหรือแนวทางในการดำเนินงานในองค์การที่ประสานสัมพันธ์กันไปสู่เป้าหมายขององค์การ มีความสอดคล้องกับ

วรรณารถ แสงมณี (2544 : 4) ให้ความหมายโครงสร้างองค์การว่าคือ วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งสรรทรัพยากรต่างๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายการบังคับบัญชาในระหว่างกลุ่มคน รวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการและวิธีการที่จะต้องเกี่ยวข้องกันตามแบบแผนที่ได้มีการกำหนดและวางเอาไว้

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2552 : 378) ได้ให้ความหมายโครงสร้างองค์การว่า หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือส่วนย่อยขององค์การที่บ่งชี้ให้เห็นว่าใครรับผิดชอบอะไร

นอกจากนี้ Scott and Michel (2004 : 40) ได้กล่าวเอาไว้ว่า โครงสร้าง (Structure) มีลักษณะเป็นกรอบและขอบเขตการทำงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ เป็นการจัดระเบียบในการทำงานตามหน้าที่ในส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ Hodge and Anthony (1998 :

54 ; cited in Joseph H. Reitz and Linda N. Reitz. H. Joseph and Jewell. Linda N. (1985 : 348) ได้กล่าวไว้ว่าการจัดโครงสร้างองค์การเป็นการกำหนดระบบการควบคุมและการประสานงาน โครงสร้างองค์การจะช่วยทำให้เกิดความแน่นอนในการประสานงาน ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีความซับซ้อนเพียงใดผู้บริหารและสมาชิกในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายยิ่งขึ้น โครงสร้างองค์การจะช่วยทำให้เห็นระบบการทำงานชัดเจนขึ้น ช่วยในการติดต่อสื่อสาร ลดช่องว่าง และความซ้ำซ้อนในการทำงาน ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้เห็นทางก้าวหน้าในสายงานของตนชัดเจน และมีส่วนสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์การ และยังมีผลสอดคล้องกับแนวคิดของ Kast and Rosenzweig. (1985 : 205) กล่าวไว้ว่า โครงสร้างองค์การทำให้เกิดกรอบแนวทางที่เป็นทางการสำหรับการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย โครงสร้างเกี่ยวข้องกับ การแบ่งงานออกเป็น ส่วนหรือเป็นงานย่อยในระดับปฏิบัติ และกำหนดรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานเหล่านั้น และ Robbins (1990 : 82-83) กล่าวไว้ว่า โครงสร้างองค์การจะแสดงถึงการแบ่งส่วนงาน การกำหนดงานที่แต่ละส่วนงานต้องรับผิดชอบ การกำหนดและอธิบายบทบาทของงาน (Work Roles) และความสัมพันธ์ระหว่างบทบาททั้งหลายเหล่านั้น ทั้งในด้านการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสาร และอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์การ ซึ่งช่วยทำให้สมาชิกขององค์การสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น โครงสร้างองค์การ จึงเป็นการออกแบบขององค์การเกี่ยวกับวิธีการแบ่งงาน การกำหนดความร่วมมือภายในหน่วยงาน และความสัมพันธระหว่างหน่วยงาน ที่ระบุถึงกลไกการประสานงาน รูปแบบความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ การรายงานช่องทาง การติดต่อสื่อสาร ช่วงการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชา และการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดกรอบหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ประสานสัมพันธ์กัน ไปสู่การบรรลุเป้าหมายของแต่ละองค์การ

โดยสรุปผู้วิจัยได้กำหนดความหมายโครงสร้างองค์การที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนระบบการทำงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งต้องอาศัยระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกัน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกัน จนบรรลุเป้าหมายขององค์การประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์การแบบวัตถุประสงค์หลัก

2) โครงสร้างองค์การแบบภาระหน้าที่ที่โดดเด่น 3) โครงสร้างองค์การแบบรูปแบบการแบ่งงานกันทำ 4) โครงสร้างองค์การแบบประสิทธิภาพการบังคับบัญชา 5) โครงสร้างองค์การแบบช่วงของการควบคุม 6) โครงสร้างองค์การแบบมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบโครงสร้างองค์การนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดในการจำแนกประเภทขององค์การตามลักษณะต่าง ๆ ของนักวิชาการ 2 ท่านซึ่งเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการ ได้แก่ Aldag and Stearns. (1987 : 295-309) ได้เสนอแนวคิดในการจำแนกหรือออกแบบขององค์การตามลักษณะการแบ่งงานไว้ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 แบบ ได้แก่

1. แบบหน้าที่เฉพาะ (Functional Design) เป็นองค์การแบบที่เป็นแบบพื้นฐานของการออกแบบองค์การทั่วไป มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่เฉพาะ โดยจะแบ่งบุคลากรเป็นกลุ่มตามลักษณะงานที่คล้ายกัน ใช้ทักษะอย่างเดียวกัน หรือทำกิจกรรมอย่างเดียวกัน การออกแบบองค์การรูปแบบนี้ ใช้ได้ทั้งในองค์การที่มีขนาดเล็กและขนาดกลาง เพราะเป็นแบบที่จะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อมีผลผลิตจำนวนไม่มากนัก ต้องการการแบ่งงานให้แยกย่อยไปตามทักษะต่าง ๆ ให้มาก และมีแนวโน้มที่จะรวมอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารสูงสุด

2. แบบสาขา (Division Design) เป็นองค์การที่จัดรวมเอากิจกรรมต่าง ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการประเภทเดียวกัน รวมเข้าเป็นหน่วยงานที่บริหารดูแลกิจกรรมของตนเอง โดยเน้นที่การจัดกลุ่มงานหรือกิจกรรมตามผลผลิต กลุ่มลูกค้าหรือสถานที่ตั้ง มีแนวโน้มที่จะกระจายอำนาจการตัดสินใจไปที่กลุ่มงาน เพราะว่าผลผลิตของแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะเฉพาะ ช่วงการบังคับบัญชาจะถูกทำให้ลดลงโดยหัวหน้าแผนก มีการประสานงานแบบร่วมกัน (Pooled Interdependence)

3. แบบผสม (Hybrid Design) เป็นรูปแบบที่ผสมผสานกันขององค์การแบบหน้าที่เฉพาะกับองค์การแบบสาขา มีลักษณะที่มีหน่วยงานเป็นสาขาแต่แบ่งส่วนงานตามหน้าที่ และรวมอำนาจการตัดสินใจไปอยู่ที่สำนักงานใหญ่ในลักษณะของการร่วมมือกันเช่น การกำหนดให้มีหน่วยงานบริหารงานบุคคลร่วมกัน องค์การแบบผสมนี้ใช้ได้ดีเมื่อสาขาต่าง ๆ มีการจัดแบ่งแผนกงานในลักษณะที่คล้ายกัน ซึ่งตัวอย่างของการออกแบบองค์การแบบผสมนี้ ได้แก่ ธนาคาร เป็นต้น

4. แบบเมทริกซ์ (Matrix Design) เป็นการนำเอาวิธีการของโครงสร้างแบบหน้าที่เฉพาะและแบบสาขามาใช้พร้อมกัน โดยการดึงเอาบุคลากรที่มีความชำนาญจากหน่วยงานหน้าที่เฉพาะตามที่ต้องการมารวมตัวกันเป็นหน่วยโครงการ (Project) โดยผู้บริหารหน่วยงาน

ตามหน้าที่เฉพาะจะรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ส่วนผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานหน้าที่เฉพาะและผู้บริหารหน่วยโครงการจะรับผิดชอบในการรวมเอากิจกรรมของผู้เชี่ยวชาญจากแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้โครงการสมบูรณ์

Mintzberg. (1979 : 157-279) เป็นนักวิชาการบริหารชาวฝรั่งเศส ที่ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างองค์กรไว้ในช่วงแรก 5 รูปแบบ ต่อมาได้มีการขยายต่อความคิดร่วมกับผู้อื่น ได้แก่ Joseph Lampel, James B. Quinn and Sumantra Ghoshal และได้เสนอเพิ่มเติมจากรูปแบบที่กล่าวไว้เดิมอีก 2 รูปแบบ ตามส่วนประกอบ โครงสร้างที่เพิ่มเติมขึ้นมาในการศึกษา รวมเป็น 7 รูปแบบในปัจจุบัน (Mintzberg, et al. 2003 : 224-225) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างเรียบง่ายหรือโครงสร้างผู้ประกอบการ (The Simple or Entrepreneurial Structure) เป็นองค์กรที่มีระบบการประสานงานแบบสั่งการ โดยตรงจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา มีโครงสร้างแบบเรียบง่ายไม่เป็นทางการ มีความยืดหยุ่นสูง ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสูงในการชี้นำทิศทางและแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กร มีการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจทั้งในแนวระนาบและแนวตั้ง ส่วนมากเป็นองค์กรที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง มีขนาดเล็ก มีระบบเทคโนโลยีไม่ซับซ้อน และมีความจำเป็นที่ผู้นำต้องมีอำนาจมากหรือผู้นำเข้มแข็ง

2. โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่แบบเครื่องจักร (Machine Bureaucracy) เป็นองค์กรที่มีระบบการประสานงานโดยใช้มาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานเป็นหลัก มีโครงสร้างแบบรวมศูนย์อำนาจ มีความเป็นทางการสูง มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ความเชื่อถือได้ ความชัดเจน และความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงานให้ความสำคัญกฎเกณฑ์มากกว่าผลงาน โดยมากเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีอายุมาก และมีระบบเทคโนโลยีไม่ซับซ้อน

3. โครงสร้างองค์กรขยาย (Diversified Organization) เป็นองค์กรที่มีการขยายตัวจากองค์กรขนาดใหญ่แบบเครื่องจักร มีการใช้มาตรฐานของผลผลิตเป็นเครื่องมือในการเชื่อมประสานงานกับส่วนต่างๆ มีโครงสร้างที่ซับซ้อนประกอบด้วยสำนักงานใหญ่ (Headquarter) และสำนักงานสาขา (Divisions) ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทสูงในการประสานงานระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขา ยุทธศาสตร์ขององค์กรมีสองระดับคือ ระดับภาพรวมขององค์กรจะได้รับการจัดทำจากสำนักงานใหญ่ และระดับสาขาซึ่งสำนักงานสาขาเป็นผู้จัดทำ

4. โครงสร้างองค์การตามวิชาชีพ (Professional Organization) มีพื้นฐานการประสานงานโดยใช้มาตรฐานของทักษะและความรู้ มีโครงสร้างแบบระบบราชการแต่มีการกระจายอำนาจสูงผู้มีบทบาทสำคัญคือผู้ปฏิบัติซึ่งมีการทำงานเป็นอิสระ แต่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความเป็นประชาธิปไตยและมีความเป็นอิสระสูง ฝ่ายนโยบายและผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทน้อย ยุทธศาสตร์ขององค์การถูกกำหนดโดยผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพ ค่อนข้างมีเสถียรภาพแต่รายละเอียดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

5. โครงสร้างเฉพาะกิจเน้นนวัตกรรม (Adhocracy Innovative Organization) มีพื้นฐานการประสานงานโดยใช้การสื่อสารทางตรงระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นหลัก มีการจัดโครงสร้างแบบเมทริกซ์ โครงสร้างมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามสถานการณ์ มีความเป็นประชาธิปไตยสูงสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์เกิดขึ้นจากการคิดริเริ่มของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเกิดจากจะกลายเป็นยุทธศาสตร์ขององค์การเมื่อได้รับการยอมรับและแพร่กระจายกลายเป็นแบบแผนพฤติกรรมขององค์การ

6. โครงสร้างองค์การอุดมการณ์และองค์การพันธกิจ (Ideology and the Missionary Organization) เป็นองค์การที่มีรากฐานการสร้างองค์การจากอุดมการณ์ ซึ่งแตกต่างจากองค์การทั่วไป โครงสร้างองค์การมีการแบ่งฝ่ายเป็นหน่วยขนาดเล็ก มีการจัดระบบอย่างหลวมและมีการกระจายอำนาจ ให้อิสระกับหน่วยย่อยสูงแต่มีการควบคุมโดยปทัศฐานขององค์การอย่างเข้มแข็งประเภทขององค์การพันธกิจสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภทคือ องค์การปฏิรูป (Reformers) องค์การเปลี่ยนสภาพ (Converters) และองค์การปิดตัว (Cloister)

7. โครงสร้างองค์การทางการเมือง (Political Organization) รูปแบบขององค์การการเมืองอธิบายในเทอมของอำนาจไม่ใช่โครงสร้าง และเป็นอำนาจที่แสดงออกมาโดยขาดความชอบธรรม ดังนั้นจึงไม่มีกลไกและวิธีการประสานงานอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นหลัก แต่ขึ้นอยู่กับบริบทที่การเมืองแสดงออกมาในช่วงนั้น ๆ ไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับการรวมศูนย์หรือการกระจายอำนาจกระแสที่ครอบงำองค์การคืออำนาจที่ไม่เป็นทางการ และการต่อสู้ช่วงชิงชัยชนะกันซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบคือ องค์การการเมืองแบบเผชิญหน้า (Confrontation) องค์การแบบพันธมิตรชั่วคราว (Shaky Alliance) องค์การแบบที่ถูกทำให้เป็นการเมือง (Politicized Organization) และองค์การแบบเป็นพื้นที่การเมืองอย่างสมบูรณ์แบบ (Complete Political Area)

รูปแบบโครงสร้างองค์การที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบในการเลือกกลุ่มตัวแปรที่จะนำมาศึกษาในเรื่องโครงสร้างองค์การ โดยใช้

แนวคิดในเรื่องการออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลของ Mintzberg (1979 : 216-297) ที่ประกอบด้วยเกณฑ์ 2 ประการ คือ

ประการแรก โครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องเป็น โครงสร้างที่เหมาะสมสอดคล้องกันระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในสถานการณ์ขณะนั้น (Contingency Factors) กับองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรของการออกแบบ (Design Parameter) นั่นคือโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผลย่อมเกิดจากการออกแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ประการที่สอง Mintzberg เห็นว่าน่าจะตั้งสมมุติฐานซึ่งอาจเรียกว่า ข้อสมมุติฐานของการจัดโครงสร้าง (Configuration Hypothesis) ว่าโครงสร้างที่มีประสิทธิผลย่อมต้องการความคงที่ภายในระหว่างองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรในการออกแบบองค์การ นั่น คือโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผลย่อมเกิดจากลักษณะที่คงที่ขององค์ประกอบที่เป็นตัวแปรในการออกแบบ

สรุปได้ว่า Mintzberg มีความเห็นว่าโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผลนั้นต้องประกอบด้วยลักษณะที่สอดคล้องกันขององค์ประกอบที่เป็นตัวแปรในการออกแบบกับสถานการณ์ ในขณะนั้น และได้นำเสนอ โครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลซึ่งเป็นโครงสร้างที่ช่วยให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลได้โดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด กระตุ้นให้มีการคิดค้นนวัตกรรมในองค์การ มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร ในองค์การและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และส่งเสริมให้เกิดกลยุทธ์ในการทำงาน (Billy J. Hodge and William P. Anthony. 1998 : 37-39)

จากแนวทางที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้พิจารณาและเลือกรูปแบบ โครงสร้างองค์การที่ใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 4 รูปแบบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Ramon J. Aldag and Timothy M. Stearns และแนวคิดของ Henry Mintzberg ซึ่งตรงกับแนวคิดของ ดิน ปรัชญพฤกษ์ (2553 : 85) ที่ได้เสนอรูปแบบของโครงสร้างองค์การโดยกล่าวว่า โครงสร้างขององค์การทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานอาจเป็นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งดังต่อไปนี้ 1) โครงสร้างแบบระบบราชการ 2) โครงสร้างรัฐวิสาหกิจ 3) โครงสร้างแบบมหาวิทยาลัย และ 4) โครงสร้างการบริหารแบบโครงการ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างระบบราชการ มีลักษณะโครงสร้างองค์การเป็นแบบมีนายคนเดียวอยู่บนยอดพีระมิด มีลักษณะการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารองค์การในภาพรวมและคอยแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ จึง

เป็นบุคคลที่ได้รับทราบและเห็นถึงความเป็นไปขององค์กรในภาพรวมมากที่สุด มีการทำงาน และควบคุมตามสายการบังคับบัญชาโดยยึดกฎ ระเบียบ มาตรฐานกระบวนการที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจน มีการกำหนดถึงช่องทางในการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา และมีการกำหนด บทบาทอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ไว้อย่างชัดเจน มีการทำงานตามมาตรฐานของงานที่แบ่ง กันอย่างชัดเจน (Division of Labor) และลักษณะเป็นงานประจำ (Routine) ที่ได้ถูกแจกแจง ไปตามหน้าที่ ซึ่งมีลักษณะเหมือนองค์กรในอุดมคติของ Max Weber และ โครงสร้างแบบ หน้าที่เฉพาะ (Functional Design) ของ Ramon J. Aldag and Timothy M. Stearns และ โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่แบบเครื่องจักร (Machine Bureaucracy) ของ Henry Mintzberg

2. โครงสร้างรัฐวิสาหกิจ มีลักษณะโครงสร้างองค์กรเป็นแบบมีนายหลายคน คือกรรมการนโยบายและกรรมการบริหารร่วมกันทำหน้าที่ในการบริหารองค์กร มีการ กระจายอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้นกว่าโครงสร้างระบบราชการ โดยอำนาจในการตัดสินใจ จะถูกกระจายไปยังคณะกรรมการบริหารซึ่งประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญที่อาจมาจากภายใน องค์กรหรือภายนอกองค์กรก็ได้ ซึ่งคณะกรรมการบริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและ กลยุทธ์ขององค์กร และผู้บริหารองค์กรจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการบริหาร เพื่อจะนำมติของคณะกรรมการบริหารไปปฏิบัติ ลักษณะของสายการบังคับบัญชาจะถูกทำให้ สั้นลง และมีการประสานงานแบบร่วมกันมากขึ้น ซึ่งมีลักษณะบางส่วนเหมือนกับ โครงสร้าง องค์กรขนาดใหญ่แบบเครื่องจักร (Machine Bureaucracy) ของ Henry Mintzberg อย่างเช่น ยังคงมีสายการบังคับบัญชาอยู่เพียงแต่ถูกปรับให้สั้นลง และการรวมศูนย์อำนาจก็ยังคงมีอยู่แต่ ถูกกระจายไปยังคณะกรรมการบริหารมากขึ้น

3. โครงสร้างมหาวิทยาลัย มีลักษณะโครงสร้างองค์กรเป็นแบบผู้บริหาร ระดับสูงทำหน้าที่เป็นผู้รับใช้มากกว่าผู้บังคับบัญชา มีโครงสร้างองค์กรเหมือนกับพีระมิด กลับหัวที่เรียกว่า Collegial Organization หรือ Inverse Pyramid กล่าวคือ มีลักษณะของการ กระจายอำนาจมากโดยอำนาจในการตัดสินใจจะถูกกระจายไปให้กับส่วนงานปฏิบัติระดับล่าง (Operating Core) มีความเป็นประชาธิปไตยสูง มีความคล่องตัว และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ระดับล่างสามารถทำงานได้อย่างอิสระ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างมี อำนาจในการเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดนโยบายวางแผนกลยุทธ์การทำงานของตนเองและ ขององค์กรด้วย โดยการเข้าไปเป็นกรรมการชุดต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของ ตนเอง ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์องค์กรเหมือนกันกับผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ในการทำให้ทุกฝ่ายเข้ามาร่วมกันกำหนดทิศทางที่มีผลต่อองค์กรโดยรวม ซึ่งมี

ลักษณะสอดคล้องกับ โครงสร้างองค์การตามวิชาชีพ (Professional Organization) ของ Henry Mintzberg

4. โครงสร้างการบริหารแบบโครงการ มีลักษณะโครงสร้างองค์การเป็นแบบเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความชำนาญและผู้ที่มีความรู้ความสามารถร่วมมือกันบริหารโครงการใดโครงการหนึ่ง ซึ่งเป็นการบริหารงานแบบชั่วคราวหรือแบบโครงการ (Matrix or Project Management) โครงสร้างองค์การมีลักษณะยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงได้ดีมีความเป็นทางการในการปฏิบัติงานน้อยและมีลักษณะองค์การแบบ Organic โดยมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคลากรทั้งหมดทุกส่วนขององค์การ (All Part) ไม่มีกฎเกณฑ์ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ไม่มีการแบ่งลำดับชั้นการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน มีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านไปตามแนวนอนมาก (Much Horizontal Specialization) ใช้การประสานงานโดยการปรับตัวเข้าหากันของผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานในโครงการ (Mutual Adjustment) ทุกฝ่ายที่เข้ามาทำงานในโครงการจะสามารถติดต่อประสานงานกันได้โดยตรง มีลักษณะของทีมงานมากกว่าการมีโครงสร้างที่ตายตัว ผู้ที่เข้าร่วมในโครงการจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในงานของตนเองผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่ติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น สร้างความสมดุลในการทำงานและติดตามความก้าวหน้าของโครงการ ฝ่ายปฏิบัติงานหลักทำหน้าที่ในการบริหารงานและปฏิบัติงานหลักไปด้วยกัน ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับ โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Design) ของ Ramon J. Aldag and Timothy M. Stearns และ โครงสร้างเฉพาะกิจ เน้นนวัตกรรม (Adhocracy Innovative Organization) ของ Henry Mintzberg

รูปแบบของโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การสามารถจำแนกได้ในหลายรูปแบบด้วยกันเช่น โครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร (Mechanistic Structures) โครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Structures) (Burns and Stalker, 1961) หรืออาจจำแนกเป็น องค์การแบบดั้งเดิมและองค์การแบบเครือข่าย (Tapscott and Caston, 1993) แต่โดยทั่วไปแล้วจะพบว่าโครงสร้างองค์การมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547) ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์การแบบราชการของเวเบอร์ 2) โครงสร้างองค์การแบบราชการบริหารโดยผู้บริหารระดับสูง 3) โครงสร้างองค์การแบบราชการบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 4) โครงสร้างแบบราชการซึ่งมีทีมงานข้ามหน่วยงาน 5) โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ 6) โครงสร้างองค์การแบบทีมงาน และ 7) โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย

Lowe, Kroeck, and Sivasubramaniam. (1996) ได้ให้คำอธิบายถึงความแตกต่างในกระบวนการทำงานตลอดจนพฤติกรรมของบุคลากรในแต่ละองค์การที่เกิดสืบเนื่องจากอิทธิพลของโครงสร้างองค์การไว้ว่า หน่วยงานภาครัฐจำนวนมากมีรูปแบบโครงสร้างขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชายาวและจำนวนชั้นการบังคับบัญชาหลายชั้นหรืออาจเรียกว่าองค์การแบบเครื่องจักร(Mechanistic) อันเป็นผลมาจากการยึดกรอบการจัดองค์การแต่แนวคิดของเวเบอร์ ดังนั้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานภาครัฐดังกล่าวจึงมีผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกันคือ ความสัมพันธ์ของคนในองค์การที่เน้นความเป็นทางการสูง การยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเป็นหลักในการปฏิบัติงานเส้นแบ่งระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในองค์การที่ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการประสานงาน ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาของไทยโดยเฉพาะกลุ่มมหาวิทยาลัยภาครัฐหรือมหาวิทยาลัยภาคเอกชนขนาดใหญ่ก็มีปัญหาในลักษณะดังกล่าวเช่นกัน อย่างไรก็ตามภายใต้กระแสอิทธิพลของโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์การภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับเงื่อนไขและทฤษฎีแนวคิดด้านการจัดการ เพื่อให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความต้องการของภาคประชาชนที่นับวันยิ่งทวีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นดังนั้น โครงสร้างองค์การแบบเสมือนสิ่งมีชีวิต(Organic Structure) ที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น การปรับกระบวนการทำงานโดยเน้นจากความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการ และแรงกดดันจากคู่แข่ง จึงเป็นแนวคิดด้านการจัดองค์การและโครงสร้างที่ภาครัฐควรให้ความสำคัญ

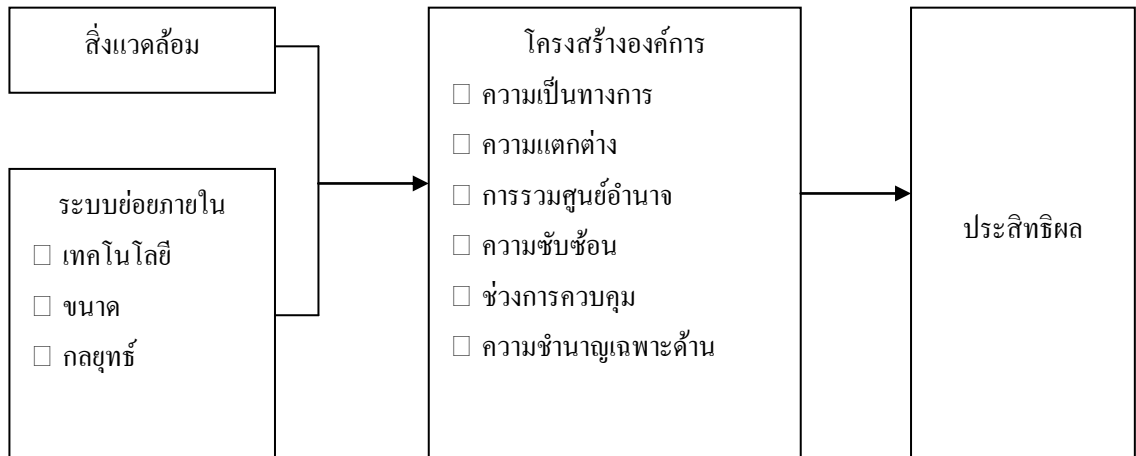
Schermerhorn and Hant. (1985) ได้กล่าวถึงแนวโน้มของลักษณะโครงสร้างองค์การในระบบการบริหารยุคใหม่มีหลักดังนี้ 1) ลดความยาวของสายการสั่งการ (Shorter Chains of Command) โดยตัดชั้นของการจัดการที่ไม่จำเป็นลง ซึ่งจะทำให้โครงสร้างมีความแบนราบมากขึ้น (Flatter Structures) 2) ลดความเป็นเอกภาพการสั่งการ (Less Unity of Command) โดยเปลี่ยนจากเดิมที่เน้นให้บุคลากรรับคำสั่งจากหัวหน้าและรายงานการปฏิบัติงานต่อหัวหน้างานเพียงคนเดียวเป็นหลักตามหลัก Unity of Command Principle ทั้งนี้เพื่อป้องกันความสับสนและความชัดเจนของการมอบหมายงาน แต่ในปัจจุบันที่รูปแบบการทำงานได้เปลี่ยนไป หน่วยงานต่าง ๆ ได้นำเอาการทำงานในลักษณะทีมข้ามสายงานหรือ โครงสร้างการทำงานแบบโครงการมาใช้มากขึ้น จึงให้บุคลากรเริ่มมีผู้บังคับบัญชามากกว่าหนึ่งคน ดังนั้นในการปฏิบัติงานบุคลากรและผู้ที่เป็หัวหน้างานจำเป็นที่จะต้องตระหนักถึงการลดลงของเอกภาพในการสั่งการ 3) การเพิ่มขึ้นของขอบข่ายในการควบคุม (Wider Spans of Control) เป็นผลสืบเนื่องจากการสั้นลงของสายการสั่งการ ทำให้หัวหน้างานต้องรับผิดชอบบุคลากรในส่วนงานเพิ่มขึ้น 4) การมอบอำนาจและหน้าที่ (More Delegation and Empowerment) การ

มอบอำนาจและหน้าที่ไปยังระดับต่าง ๆ ให้มากขึ้น ให้มีสิทธิในการใช้ทรัพยากรและการตัดสินใจในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้นหรือบุคคลนั้นโดยตรง 5) การสร้างดุลยภาพระหว่างการรวมศูนย์อำนาจและการกระจายอำนาจ (Decentralization with Centralization) ในขณะที่แนวคิดการรวมศูนย์อำนาจได้ก่อให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการทำงาน จึงมีการเพิ่มการมอบหมายงานและการกระจายงานไปยังระดับต่างๆเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายถึงหน่วยงานในระดับสูงขององค์การจะต้องสูญเสียอำนาจในการตรวจสอบและควบคุมตามไปด้วย การตรวจสอบและควบคุมยังมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในองค์การอยู่ ดังนั้นการนำเอาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารเข้ามาประยุกต์ใช้จะช่วยทำให้กระบวนการในการตรวจสอบและควบคุมของผู้บริหารระดับต่างๆเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการรักษาความสมดุลระหว่างการกระจายอำนาจและการรวมศูนย์อำนาจ 6) การลดจำนวนพนักงาน (Reduced Use of Staff)

Birnbaum L. (2007) ได้จำแนกรูปแบบโครงสร้างองค์การของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยไว้ละเอียดกว่าของ Baldrige โดยมองโครงสร้างองค์การเป็น 5 มิติคือ 1) โครงสร้างแบบราชการ (Bureaucratic) 2) โครงสร้างวิทยาลัย (Collegial) 3) โครงสร้างการเมือง (Political) 4) โครงสร้างแบบสับสน (Anarchical) และ 5) โครงสร้างแบบเครือข่ายเชื่อมโยง (Cybernetic)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันอุดมศึกษา จะเห็นถึงลักษณะเฉพาะของโครงสร้างองค์การที่มีความแตกต่างไปจากองค์การทั่วไป เช่น การเข้ามามีบทบาทของกลุ่มบุคคลจากภายนอก (Cohort) ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และขององค์การ การมีสภามหาวิทยาลัยหรือสภานิสิตนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ระบบของโครงสร้างองค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาได้มากยิ่งขึ้น

ปัญหาในทางปฏิบัติพบว่า สถาบันการศึกษามักจะมีรูปแบบของโครงสร้างองค์การหลายรูปแบบผสมผสานกันอยู่ในการจัดระบบของการทำงาน ดังนั้นหากต้องการศึกษาอิทธิพลของโครงสร้างองค์การที่มีต่อระบบย่อยต่าง ๆ ผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผล จำเป็นทำการศึกษาในมิติลักษณะของโครงสร้างองค์การอันประกอบด้วย 1) ความเป็นทางการ 2) ความแตกต่าง 3) การรวมศูนย์อำนาจ 4) ความซับซ้อน 5) ช่วงการควบคุม 6) ความชำนาญ เฉพาะด้านความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและประสิทธิผลมีรายละเอียดดังแผนภาพที่ 26



แผนภาพที่ 26 ตัวแบบทั่วไปของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์

ที่มา : ปรับจาก ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547: 36.

จากการทบทวนวรรณกรรมผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรและผลที่เกิดขึ้น เพื่อปรับกรอบแนวคิดการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของความเป็นจริงในองค์กร ผลงานวิจัยเรื่อง Organizational Structure and Performance in Dutch Small Firms ของ Meijaard and Telton, (2005) ได้ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างกับการดำเนินงานขององค์กรที่ประกอบด้วย การเติบโตของยอดขาย ผลกำไรและความสามารถในการสร้างนวัตกรรม โดยการวิจัยได้จำแนกโครงสร้างออกเป็น 9 รูปแบบด้วยกัน และในทิศทางที่สอดคล้องกัน งานวิจัยของ Goerdel, (2005) เรื่อง Organization Structure and Diverse Client: An Examination of Decentralization Organizational Performance and the Latino Dropout Problem ได้สรุปให้เห็นถึงอิทธิพลของโครงสร้างองค์กรที่ต้องให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ (Delegation of Authority) จากบนลงล่าง ซึ่งเป็นลักษณะประการสำคัญของโครงสร้างประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลที่กล่าวถึงตามข้อเสนอของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547)

จากอิทธิพลของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ Nonaka and Takeuchi, (1995) ได้กล่าวถึงลักษณะของโครงสร้างองค์กรที่มีผลในเชิงบวกต่อกระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ควรจะประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นทางการ (Formal Organizational Structure) ในระดับที่เหมาะสม มีการแบ่งลำดับชั้นในการบังคับบัญชาต่ำ (Non-Hierarchical) และโครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารจัดการตนเอง (Self-Organizing Organizational

Structure) แต่อย่างไรก็ตามก็ยังคงมีความไม่ชัดเจนในประเด็นของความเป็นทางการของโครงสร้างองค์การว่าควรอยู่ในระดับใด จึงจะสามารถสนับสนุนสัมฤทธิ์ผลของผลการปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคล Hickson and Turner. (1971) ได้อธิบายความหมายของความเป็นทางการ (Formalization) ไว้ว่าเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การ การเชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ของสมาชิก การสั่งการ การบังคับบัญชาตามกรอบของอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบ Bartletr and Goshal. (1991) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดประการสำคัญที่เป็นปัญหาของโครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการสูง อาจทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานบุคลากรลดลงโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมองค์การที่มีความเปลี่ยนแปลงสูงหรือมีสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะขององค์การธุรกิจ เนื่องจากโครงสร้างลักษณะดังกล่าวขาดความยืดหยุ่นที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปรับตัว แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าองค์การไม่ต้องการความเป็นทางการ องค์การยังต้องการความเป็นทางการในระดับหนึ่งเพื่อคงไว้ซึ่งความมีเสถียรภาพของระบบแต่หากมีมากเกินไปจนเกินขอบเขตความเป็นทางการดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเนื่องจากทุกคนไม่จำเป็นต้องคิด เพราะทุกสิ่งทุกอย่างถูกจำกัดอยู่ภายใต้ข้อกำหนดขององค์การ (Brown and Duguid, 2000)

ในทางตรงข้าม โครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการในระดับต่ำที่เปิดโอกาสให้บุคคลสามารถเข้ามามีบทบาท ส่วนร่วมในกระบวนการทำงานมากยิ่งขึ้นซึ่งเป็นลักษณะโครงสร้างองค์การที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตสูง (Burns and Stalker, 1961) องค์การจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องออกแบบ โครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นที่พร้อมเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Collier and Esteban, 1999)

ดังนั้น เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการวิจัยแนวทางนโยบายการพัฒนาจิตสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยที่ต้องการความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและระหว่างหน่วยงาน ซึ่งต้องการรูปแบบของโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรและเพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์จากการเรียนรู้ระหว่างกัน ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องลดเส้นแบ่งขอบเขตของพรมแดนระหว่างชั้นการบังคับบัญชา หน่วยงาน กรอบอำนาจหน้าที่ ตลอดจนขั้นตอนการทำงานอันเป็นอุปสรรคของการเรียนรู้ระหว่างกัน จึงได้กำหนดลักษณะโครงสร้างองค์การ 2 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดหลักของการวิจัย

ประกอบด้วย 1) ความเป็นทางการ (Formalization) 2) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มิติตัวสนับสนุนที่ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการสนับสนุนการสร้างความคิดเชิงระบบ สนับสนุนการสร้างการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สนับสนุนการสร้างแบบแผนวิธีคิด สนับสนุนการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ความรู้ ความสามารถ หมายถึง องค์ความรู้ ความเข้าใจและความสามารถต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ ความเข้าใจและความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถการวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาการ ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถการบริการทางวิชาการสู่สังคม ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถผลงานและตำแหน่งทางวิชาการ ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถการบำรู้งศิลปะวัฒนธรรม เจตคติต่อวิชาชีพ มีทำที่หรือความรู้สึกรู้สึกต่อวิชาชีพครุว่ามีความสำคัญต่อสังคมและประเทศชาติมาก ตระหนักถึงความสามารถของตนเองและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ การบูรณาการเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยเหลือกิจกรรมการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการ ใช้เทคโนโลยีเพื่อการประมวลผลของข้อมูลที่จะช่วยแบ่งเบาภาระการทำงานและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการตัดสินใจ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สามารถปฏิบัติงานภายใต้แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้ประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ เช่น มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) มีความทะเยอทะยานสูง ตั้งเป้าหมายสูง มีความรับผิดชอบในการทำงานดี มีความอดทนในการทำงาน เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน และเป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง โดยสรุปได้ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีสนับสนุนการสร้างความคิดเชิงระบบ ส่งเสริมการทำงานโดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สนับสนุนการสร้างแบบแผนวิธีคิดในการทำงาน สนับสนุนการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

2. การส่งเสริมความรู้ ความสามารถ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการสอนอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาการ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการบริการทางวิชาการสู่สังคม ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการผลิตผลงานและขอตำแหน่งทางวิชาการ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเจตคติ

3.1 ความหมายของเจตคติ

คำว่า เจตคติตรงกับภาษาอังกฤษว่า Attitude มาจากคำว่า Aptus ในภาษาละตินบางครั้งแปลคำนี้ว่า ทักษะหรือท่าที จุบันคำนี้ก็ยังแพร่ หลายอยู่ แต่ มีนักวิชาการบัญญัติศัพท์ ขึ้นมาใหม่ คือเจตคติโดยมีความ ่องการใช้ ศัพท์ ให้ ทันสมัยมากขึ้น (พิภพ วังเงิน, 2547 : 403)

โดยพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ บัญญัติศัพท์ ว่า เจตคติหมายถึง ทักษะหรือ

ความรู้ สึกของบุคคลต่อ อดีสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546 : 321)

นิพนธ์ แจ งเอี่ยม (อ้างถึงใน พิกพ วังเงิน, 2547 : 407) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง สิ่งที่อยู่ ภายในจิตใจของบุคคลที่จะตอบสนองต่อ อดีสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปในทิศทางใด ทิศทางหนึ่ง เราสามารถรู้ ได้ โดยดูจากพฤติกรรมของบุคคลว่า จะตอบสนองต่อ อดีสิ่ง อดี างไร

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ (2538 : 149) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความรู้ สึกนึกคิดของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะแสดงออกให้ เห็นได้จากคำพูดหรือพฤติกรรมที่สะท้อนทัศนคตินั้นคนแต่ ละคนมีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากน้อย อดีแตกต่างกัน ทักษะ แม้ จะเป็นสิ่งที่เป็ นนามธรรมแต่ เป็ นสิ่งที่เป็ นจริงเป็ นจึงสำหรับบุคคลที่มีทัศนคตินั้น บทบาทของทัศนคติต่อพฤติกรรมของคนมีมาก แทบจะกล่าว อดีได้ ว่า ทุกสิ่งทุกอย่าง างในชีวิตมนุษย์ ขึ้นอยู่ กับทัศนคติไม่ อดีว่าจะเป็ นเรื่องเล็กเรื่องใหญ่ หรือเรื่อง สำคัญมากมายเพียงใด

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 68) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง การประเมิน หรือการตัดสินใจเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ ชอบในวัตถุคน หรือเหตุการณ์ ซึ่งจะสะท้อน อดี

ให้ เห็นถึงความรู้ สึกของคนคนหนึ่งเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง หรือเป็น นที่ าทิหรือ
แนวโน้มของบุคคลที่แสดงต่อ อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอาจเป็น นบุคคลกลุ่ม มคน ความคิด หรือ
สิ่งของก็ได้ โดยมีความรู้ สึกหรือความเชื่อเป็น น พื้นฐานทัศนคติไม่ใช่ สิ่งเดียวกับ
ค่านิยม เพราะค านิยมเป็น นสิ่งที่เราเห็นคุณค่าแต่ ทัศนคติเป็น น ความรู้ สึกค าน
อารมณ์ (พอใจหรือไม่ พพอใจ) แต่ ทั้ง 2 อย่างมีความสัมพันธ์กัน ทัศนคติเป็น น
พลังอย างหนึ่งที่มีมองไม่ เห็น เช่นเดียวกับ สัญชาตญาณหรือแรงจูงใจ แต่ เป็น นพลัง
ซึ่งสามารถผลักดันการกระทำบางอย่างที่สอดคล้อง องกับความรู้สึกของทัศนคติ

วิเชียร วิทย์อุดม (2547 : 45) กล่าวว่า ทัศนคติเป็น นแบบแผนของความรู้ สึก
ความเชื่อและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กลุ่ม มคน แนวคิด สิ่งที่แสดงออกหรือ
วัตถุประสงค์ โดยตรงทัศนคติ คือ อารมณ์ การรับรู้ และพฤติกรรมโดยรวม
ความสัมพันธ์ ระหว่าง างทัศนคติและพฤติกรรมไม่ ได้ เป็น นสิ่งที่เห็นได้ ชัดเจน
เสมอไป ถึงแม้ ว่าจะมีความสำคัญที่เกี่ยวข้อง องกับการดำรงชีวิตก็ตาม ความสัมพันธ์
ของทัศนคติและพฤติกรรมอาจจะเห็นได้ ชัดเจน เมื่อเป็น นความตั้งใจของแต่ละบุคคลได้
 ถูกแสดงออกมาโดยการกระทำตามแนวทางที่แน นอน ซึ่งเป็น นที่ทราบกันโดยทั่ว ๆ ไป
ว่า านทัศนคติเฉพาะและแบบอย่างที่จะเกี่ยวข้องกับทัศนคติในการทำงานอีกอย าง
ที่ านสนใจก็คือ พันธะสัญญาที่มีต่อ องค์กร การ ทั้งความพึงพอใจและพันธะสัญญาต่อ าง
ก็มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์กร การเป็น นอย่างมาก

กล่าวโดยสรุป อาจให้ ความหมายของเจตคติได้ ว่า านเจตคติหมายถึงความ
คิดเห็น ความเชื่อและความรู้ สึกของบุคคลที่มีอารมณ์ เป็น นส่วนประกอบ หรือความ
โน้มเอียงที่จะแสดงออกต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น บุคคล สถาบัน สถานการณ์ เรื่องราวต่าง าง ๆ ไป
ในทางใดทางหนึ่งอาจเป็น นไปในทางสนับสนุนหรือคัด าน คือ ชอบหรือไม่ ชอบ
เห็นดี วยหรือไม่ เห็นดี วยก็ได้

3.2 ลักษณะของเจตคติ

เจตคติมีลักษณะที่สำคัญหลายดังนี้ (ปราณี ทองคำ, 2539 : 146-147)

3.2.1 เจตคติมีที่หมาย (Attitude Object) ซึ่งได้ แก่ สิ่งที่เป็น นรูปธรรม
เช่น คน สถานที่สิ่งของ สถานการณ์ หรือสิ่งที่เป็น นธรรม เช่น เสรีภาพ ความรัก
ประชาธิปไตย ฯลฯ

3.2.2 มีการระบุในแง่ ดี-ไม่ ดี (Evaluation Aspect) มีความผันแปรใน
ทางบวกและทางลบหรือในดี านการสนับสนุนหรือต่อ อด าน

3.2.3 มีลักษณะคงทน (Relatively Enduring) เจตคติของคนที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแม้ ว่า นักจิตวิทยาจะไม่ ถือเป็ นของถาวร แต่ ลักษณะของความคงทนก็เป็ นที่ยอมรับโดยทั่วไป เจตคติเปลี่ยนแปลงได้ แต่ การเปลี่ยนแปลงด้ ่องใช้ เวลานาน

3.2.4 มีความพร้อมในการตอบสนอง (Readiness for Response) คือ มีความพร้อมที่จะตอบสนองต่ ่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดตามเจตคติที่เขามีอยู่ เช น มีความพร้อมที่จะซื้อรถยนต์ ถ ามีเงิน ทั้งนี้เพราะมีเจตคติที่ดีต่ อร์รถยนต์ อยู่ แล ่ว

มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการส่งเสริมให้บุคลากร มีท่าทีหรือความรู้สึกต่อวิชาชีพครูว่ามีความสำคัญต่อสังคมและประเทศชาติมาก ส่งเสริมให้บุคลากร ตระหนักถึงความสามารถของตนเองและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จในวิชาชีพ ส่งเสริมให้บุคลากรเคารพและให้เกียรติในวิชาชีพของตนเอง

เทคโนโลยีขององค์กร หรืออาจจะมึนักวิชาการไทยบางท่านเช่น วันชัย มีชาติ (2552 : 271-289) และพิทยา บวรวัฒนา (2552 : 104-114) เรียกว่า “ระบบผลิตขององค์กร” ซึ่งทั้งสองคำนี้มีความหมายนัยเดียวกัน และเพื่อความเป็นเอกภาพในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่าเทคโนโลยีขององค์กรแทนซึ่งหมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนที่องค์กรใช้ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ขององค์กรออกเป็นปัจจัยนำออกหรือผลผลิต เทคโนโลยีขององค์กรจึงเป็นกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการบรรลุเป้าหมายที่้องค์กรตั้งไว้นั้นก็คือ ตัวชี้วัดประสิทธิผลอย่างหนึ่งของ้องค์กรทำให้กล่าวได้ว่า เทคโนโลยีขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานของ้องค์กร สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ในส่วนของเทคโนโลยีของ้องค์กร ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีของ้องค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

เทคโนโลยีของ้องค์กรมีความหมายหลากหลาย ผู้วิจัยพิจารณาเทคโนโลยี ว่าเป็นความสามารถและคุณสมบัติ (Attributes) ทางกายภาพของ้องค์กรซึ่งได้แก่ เครื่องจักรกล เครื่องมือ และเครื่องประกอบต่าง ๆ (Equipment) บางคนอาจพิจารณาว่า เทคโนโลยีเป็นความรู้ที่้องค์กรมีอยู่ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมและนำเสนอการให้ความหมายของเทคโนโลยีของนักทฤษฎีในแง่มุมต่าง ๆ ประกอบด้วย นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544 : 237) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีตามแนวคิดเชิงระบบว่าหมายถึง ชุดของเทคนิค (รวมทั้งวัตถุดิบ

และจิตใจ) ที่นำมาใช้เพื่อเปลี่ยนสิ่งนำเข้าของระบบให้เป็นสิ่งนำออก ระบบจะเป็นองค์การประเภทใดก็ได้ อาจได้แก่ โรงงาน หน่วยงานของรัฐ โรงพยาบาล หรือพรรคการเมือง ส่วนสิ่งนำเข้าได้แก่ ความรู้ กำลังความสามารถ วัตถุดิบหรือเงินและสิ่งนำออกได้แก่ สินค้าหรือบริการ และ Perrow (1967 : 194) กล่าวว่าเทคโนโลยี หมายถึง การกระทำซึ่งบุคคลได้ปฏิบัติต่อวัตถุ โดยอาจใช้หรือไม่ใช้เครื่องมือหรือกลไกทางเครื่องจักรกล เพื่อเปลี่ยนแปลงวัตถุนั้นเพื่อให้ได้งานที่ทำสำเร็จในองค์การต่างๆ สอดคล้องกับ Woodward (1994 : 13) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีแต่เพียงว่า หมายถึงวิธีการและกระบวนการที่ใช้ในโรงงาน

จากความหมายที่นักวิชาการแต่ละท่านได้กล่าวไว้ข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า เทคโนโลยีขององค์การ หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนที่ใช้ในการปฏิบัติงานและการพึ่งพากันของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การในการนำทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในแต่ละองค์การมาดำเนินงานเพื่อให้ได้สินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

Perrow (1967 : 194-208) เป็นนักทฤษฎีที่มองเทคโนโลยีว่าเป็นองค์ความรู้ที่ใช้ในการทำงานตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้อธิบายองค์การอื่น ๆ ที่ไม่ได้เน้นการใช้เทคโนโลยีที่เป็นเพียงเครื่องมือหรือวิธีการทำงานเท่านั้น โดยพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์การสองประการ คือ 1) ความหลากหลายที่เกิดขึ้นในการทำงาน (Task Variety) เป็นเรื่องของความสลับซับซ้อนของปัญหา และ 2) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน (Task Analyzability) จากเกณฑ์ทั้งสองมิติดังกล่าวสามารถแบ่งเทคโนโลยีขององค์การได้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงเทคโนโลยีขององค์การของ Charles Perrow

ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา		ความสลับซับซ้อนของปัญหา	
		ต่ำ	สูง
ปัญหา	ต่ำ	เทคโนโลยีแบบงานฝีมือ	เทคโนโลยีแบบไม่เป็นแบบแผน
	สูง	เทคโนโลยีแบบเป็นแบบแผน	เทคโนโลยีแบบวิศวกรรม

ที่มา : วัชชัย มีชาติ (2552 : 279)

จากตารางเมื่อนำมิติทั้งสองด้านมาพิจารณาประกอบกันจะพบว่า มีเทคโนโลยีองค์กรที่ใช้กันทั่วไปอยู่ 4 แบบตามปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งเทคโนโลยีแต่ละแบบจะมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. เทคโนโลยีแบบเป็นแบบแผน (Routine Technology) เป็นลักษณะการใช้เทคโนโลยีสำหรับงานที่ไม่ต้องการความหลากหลายในการทำงาน และช่วยให้สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ เนื่องจากมีกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมีหลักการและแนวทางที่แน่นอน ปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะเป็นปัญหาเดิมที่องค์กรสามารถสร้างมาตรฐานในการทำงานและแก้ปัญหาดังกล่าวได้ การบริหารงานในองค์กรที่มีเทคโนโลยีแบบนี้ องค์กรจะเป็นแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic) มีความเป็นทางการสูง มีการรวมอำนาจหัวหน้าจะมีขอบข่ายการควบคุมมาก การติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นการสื่อสารในแนวดิ่งและมักจะเป็นลายลักษณ์อักษร

2. เทคโนโลยีแบบงานฝีมือ (Craft Technology) เป็นเทคโนโลยีที่ใช้กับองค์กรที่มักจะเผชิญกับปัญหาในการทำงานที่เคยเกิดขึ้นหรือเป็นปัญหาเดิม แต่การแก้ปัญหาไม่ได้มีกฎเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ หรือมาตรฐานที่ตายตัวในการแก้ปัญหา การแก้ไขปัญหาจะอาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก การบริหารงานในองค์กรที่มีเทคโนโลยีรูปแบบนี้จะใช้รูปแบบที่ค่อนข้างเป็นองค์กรแบบ Organic คือ มีความเป็นทางการ มีการรวมอำนาจและขอบข่ายการควบคุมปานกลาง มีการทำงานเปิดโอกาสให้ใช้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการทำงานหรือเป็นงานที่ต้องการประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูง (Work Experience)

3. เทคโนโลยีแบบวิศวกรรม (Engineering Technology) เป็นเทคโนโลยีที่มีความสลับซับซ้อน การปฏิบัติงานในองค์กรมีความหลากหลาย ปัญหาที่พบในการทำงานมีหลายแบบซึ่งไม่ซ้ำกัน การปฏิบัติงานประจำมีความแตกต่างกันออกไป แต่การดำเนินงานจะมีแนวทางที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การบริหารงานในองค์กรที่มีเทคโนโลยีรูปแบบนี้ จะใช้โครงสร้างองค์กรที่ค่อนข้างเป็นแบบเครื่องจักรกล (Mostly Mechanistic) กล่าวคือ มีความเป็นทางการและการรวมอำนาจปานกลาง มีระบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ ขอบข่ายการควบคุมของผู้บริหารไม่มากนักมีทั้งการสื่อสารตามลายลักษณ์อักษรและการสื่อสารโดยใช้การพูดจากันโดยตรง

4. เทคโนโลยีแบบไม่เป็นแบบแผน (Non Routine Technology) เป็นเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรที่มีลักษณะการทำงานที่หลากหลาย งานที่ทำมีการเปลี่ยนแปลงและไม่สามารถ

วิเคราะห์โดยใช้กฎเกณฑ์ได้ ทำให้ต้องใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานมาก ปัญหาที่พบในการทำงานจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา การบริหารงานในองค์กรที่มีเทคโนโลยีรูปแบบนี้จะต้องใช้องค์การ Organic กล่าวคือ องค์กรจะมีการรวมอำนาจและความเป็นทางการต่ำ ขอบข่ายการควบคุมในการทำงานค่อนข้างแคบจนถึงปานกลาง และการสื่อสารในองค์กรจะเป็นการสื่อสารในแนวนอนในลักษณะการประชุม

Thompson (2010 : 15-18) ได้ทำการศึกษาเทคโนโลยีขององค์กร โดยพิจารณาองค์กรในฐานะที่เป็นระบบหนึ่งในสังคมที่ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ เทคโนโลยีขององค์กรจะดูได้จากขั้นตอนในการทำงานขององค์กร และการพึ่งพากันของระบบย่อยในองค์กรซึ่งจะช่วยให้องค์กรลดความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมขององค์กรลง เทคโนโลยีตามแนวความคิดของ James Thompson สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ


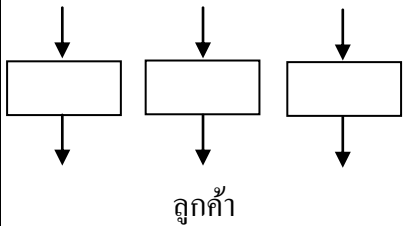
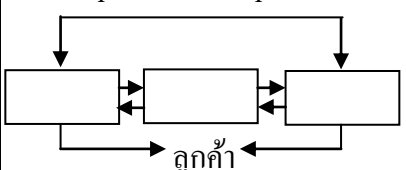
1. เทคโนโลยีแบบเป็นขั้นตอนก่อนหลัง (Long - Linked Technology) เป็นเทคโนโลยีที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ผลผลิตของหน่วยงานย่อยหนึ่งจะเป็นปัจจัยนำเข้าของอีกหน่วยงานย่อยหนึ่งในองค์กร แล้วส่งต่อกันไปเรื่อย ๆ ระหว่างหน่วยงานย่อย เป็นเทคโนโลยีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมการผลิตทั่วไป ลักษณะการผลิตเป็นกระบวนการเส้นตรง เริ่มจากการนำวัตถุดิบเข้ามาสู่กระบวนการผลิตจากจุดหนึ่งต่อไปอีกจุดหนึ่งจนจบกระบวนการได้ออกมาเป็นตัวสินค้าในที่สุด การทำงานจะทำต่อเนื่องกันในลักษณะกระบวนการมีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนว่าเริ่มจากจุดใดแล้วส่งต่อไปยังจุดใด องค์กรที่มีเทคโนโลยีรูปแบบนี้ จะเป็นองค์กรที่มีการผลิตในปริมาณมาก (Mass Production) และการผลิตโดยใช้เครื่องจักรทำงานตลอด 24 ชั่วโมง (Continuous Process) เช่น โรงงานทอผ้า ซึ่งมีขั้นตอนการปั่นด้าย การย้อมสี การทอ และการตัดเป็นผืนการทำงานในสายพานการผลิต (Assembly Line) ในโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ เป็นต้น ในองค์กรที่มีเทคโนโลยีรูปแบบนี้ การประสานงานและการพึ่งพากันของหน่วยงานย่อยจะเป็นแบบเป็นลำดับขั้น (Sequential Interdependence) องค์กรต้องการการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. เทคโนโลยีแบบเป็นตัวกลาง (Mediating Technology) เป็นลักษณะการทำงานในองค์กรที่เป็นตัวกลางเชื่อมระหว่างกลุ่มลูกค้าสองกลุ่มที่มีความสนใจและผลประโยชน์ตรงกันมาพบเพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการซึ่งกันและกัน เป็นเทคโนโลยีที่หน่วยงานทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างลูกค้าขององค์กร ตัวอย่างขององค์กรที่มีลักษณะของเทคโนโลยีรูปแบบนี้ได้แก่ การที่ธนาคารเป็นตัวกลางระหว่างลูกค้าที่เข้ามาฝากเงินกับลูกค้า

ที่มากู้เงินจากธนาคาร หรือธุรกิจที่มีสาขาเช่น สาขาของธนาคารหรือสาขาของร้านอาหารต่างๆ หน่วยงานที่มีเทคโนโลยีรูปแบบนี้หน่วยงานย่อยในองค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกันไม่มากนัก ความสัมพันธ์และการพึ่งพากันระหว่างหน่วยงานย่อยจะเป็นแบบที่ต่างคนต่างทำงานของตัวเองไปโดยไม่ต้องขึ้นต่อกัน (Pooled Interdependence) การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานย่อยมีไม่มากนัก แต่หากหน่วยงานย่อยใดหรือสาขาใดทำงานไม่ได้ก็จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมได้ ตัวอย่างเช่น สาขาหนึ่งของธนาคารทำงานได้ไม่ดี ประสิทธิภาพขาดทุนก็จะทำให้กำไรของธนาคารโดยรวมลดลง เพราะจะต้องนำกำไรของสาขาอื่นมาชดเชยการขาดทุนของสาขาดังกล่าว องค์กรที่มีระบบการผลิตแบบนี้มักจะมีมาตรฐานและระเบียบการทำงานในสาขาต่างๆ แบบเดียวกันมีความเป็นทางการสูงเพื่อให้เกิดมาตรฐานของผลงานระหว่างสาขา ไม่ว่าจะลูกค้าจะไปติดต่อหรือขอรับบริการจากสาขาใดจะได้รับบริการแบบเดียวกันเช่น หากจะขอกู้เงินจากธนาคารไม่ว่าจะยื่นกู้ที่สาขาใดจะต้องใช้หลักฐานและจัดทำรายละเอียดแบบเดียวกัน องค์กรที่มีระบบการผลิตแบบเป็นตัวกลางจะลดความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมโดยพยายามขยายฐานลูกค้าให้มาก

3. เทคโนโลยีแบบร่วมกันทำงาน (Intensive Technology) เป็นการใช้ทั้งเทคโนโลยีประเภทเครื่องจักร (Hardware) และความรู้ (Knowledge) มาใช้ร่วมกัน เพื่อวัตถุประสงค์การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นเทคโนโลยีที่หน่วยงานย่อยหลายๆ หน่วยงานเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลผลิตขององค์กร เนื่องจากปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานมีความสลับซับซ้อน และหน่วยงานย่อยเพียงหน่วยเดียวไม่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวไปได้ จึงจำเป็นที่จะต้องพึ่งพากัน ระบบการพึ่งพากันระหว่างหน่วยงานย่อยขององค์กรที่มีเทคโนโลยีแบบนี้ จะมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกัน (Reciprocal) ตัวอย่างของเทคโนโลยีรูปแบบนี้เช่น โรงพยาบาลที่ต้องระดมความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ในการรักษาพยาบาลคนไข้ คนไข้หนึ่งคนจะได้รับการดูแลจากหลายฝ่ายทั้งหมด พยาบาล หน่วยงานธุรการ นักเทคนิคการแพทย์ ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ หน่วยการฉายรังสี เป็นต้น ทุกคนจะทำงานร่วมกันในลักษณะที่คอยให้การรักษาพยาบาลคนไข้ หรือในกรณีสายการบิน การขนส่งผู้โดยสารจะต้องมีหลายหน่วยงานเข้ามาทำงานร่วมกันในการบินแต่ละเที่ยวบิน ฝ่ายช่างดูแลสภาพความเรียบร้อยของเครื่องบิน ฝ่ายที่ทำหน้าที่นักบินพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ฝ่ายห้องอาหารที่ต้องเตรียมอาหารสำหรับผู้โดยสาร เป็นต้น องค์กรที่มีเทคโนโลยีแบบร่วมกันทำงานได้แก่ โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย บริษัทที่ปรึกษาการวิจัย เป็นต้น

การศึกษาเทคโนโลยีขององค์การตามแนวคิดของ James D. Thompson นี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับองค์การที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีแต่ละประเภท ซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไปดังรายละเอียดในแผนภาพที่ 27

เทคโนโลยี	รูปแบบ	การติดต่อสื่อสาร	ประเภทของการประสานงาน
แบบเป็นขั้นต่อกันก่อน-หลัง (Long – Linked Technology)	เป็นลำดับขั้นต่อกัน (Sequential Interdependence) 	ปานกลาง	ใช้การวางแผนหรือการกำหนดตารางการทำงาน
แบบเป็นตัวกลาง (Mediating Technology)	พึ่งพาน้อยที่สุด (Pooled Interdependence) 	น้อย	ใช้มาตรฐานหรือกฎระเบียบ
แบบร่วมกันทำงาน (Reciprocal Technology)	ร่วมกันทำงาน (Reciprocal Interdependence) 	มาก	การปรับตัวเข้าหากัน

แผนภาพที่ 27 ระบบความสัมพันธ์และพึ่งพกันระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กร

ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547 : 114)

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้แนวคิดของ James D. Thompson. (2010 : 15-18) มาสร้างเป็นกรอบตัวแปรในการศึกษา เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับระบบความสัมพันธ์และพึ่งพกันระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับบริบทของการบริหารงานของเทศบาลตำบลที่มีการแบ่งงานออกเป็นสำนักหรือกองต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ โดยต้องมีการประสานงานและการพึ่งพกันในการจัดทำและส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบูรณาการเทคโนโลยีขององค์กร หมายถึง มีการบูรณาการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยี ในการวิจัยและการบริการวิชาการ สนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อการประมวลผลของข้อมูลที่จะช่วยแบ่งเบาภาระการทำงาน สนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการตัดสินใจ สนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน

4. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ของบุคคลนั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและประสานสัมพันธ์กัน เป็นกระบวนการคือ เมื่อบุคคลมีความต้องการก็จะเกิดแรงกระตุ้นหรือแรงขับเคลื่อนในร่างกาย และจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

4.1 ความหมายของแรงจูงใจ

มีนักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของแรงจูงใจ ดังนี้ รัตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 254) ได้ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ คือ ภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการหรือผู้ทำการชักจูงกำหนด

ดารณี พานทอง พาลุสุข และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ. (2542 : 153) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย

สมยศ นาวิการ (2546 : 291) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจ คือ พลังที่ริเริ่มกำกับและค้ำจุนพฤติกรรม และการกระทำส่วนบุคคลและเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ให้

ความ 3 ประการ คือ ความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และทิศทาง

อนิวัช แก้วจันทร์ (2550 : 206) ได้อธิบายไว้ว่า แรงจูงใจ คือ การสร้างแรงขับหรือแรงผลักดัน เพื่อกระตุ้น หรือชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่และความรับผิดชอบหรือไม่ใช่หน้าที่ และความรับผิดชอบให้เป็นผลสำเร็จ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548 : 106) ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ และสร้างความพึงพอใจสูงสุด

บุศรา เตียรณบรรจง (2546 : 12) ได้ให้ความหมาย แรงจูงใจว่า หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ เป็นเหตุทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการหรือเพื่อตัดสินใจกระทำหรือไม่กระทำ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตนต้องการ พฤติกรรมของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมระหว่างบุคคล หรือพฤติกรรมกลุ่ม ล้วนมีสาเหตุ และสิ่งที่เป็นสาเหตุสำคัญสาเหตุหนึ่ง คือ แรงจูงใจ มนุษย์มีพฤติกรรมแตกต่างกัน เพราะแรงจูงใจแตกต่างกัน บางครั้งแรงจูงใจเหมือนกันอาจมีผลทำให้บุคคล แสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน ในขณะที่บางครั้งแรงจูงใจต่างกัน แต่มีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเหมือนกัน

วันชัย มีชาติ (2549 : 3) กล่าวว่า การศึกษาเรื่องแรงจูงใจเป็นการมุ่งที่จะตอบคำถามที่ว่าทำอะไร จึงจะทำให้คนอยากทำงานหรือเต็มใจในการทำงาน ซึ่งแนวความคิดนี้จะเชื่อว่าหากคนมีความตั้งใจและเต็มใจในการทำงานแล้ว ผลงานที่ออกมาจะดี และผู้ที่ทำงานก็จะมีความสุขในการทำงานเพราะได้ทำงาน โดยมีเป้าหมายหรือทำเพื่อที่ตนต้องการ แนวความคิดด้านแรงจูงใจนี้ เป็นแนวความคิดที่สำคัญทางการบริหารในยุคหนึ่ง เพราะให้ความสำคัญกับจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน และได้แย้งแนวความคิดยุคก่อนหน้านี้ที่เน้นถึงวิธีการทำงาน และการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1985 : 374 ; อ้างถึงใน ญัฎฐพันธ์ เจริญนันท์. 2548 : 7) ได้ให้คำนิยามของแรงจูงใจว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งสำหรับจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานตามแรงกระตุ้นตามธรรมชาติ ซึ่งจะเกี่ยวกับพลังงานการเปลี่ยนแปลงและการเลือกแสดงพฤติกรรม

สปริงทอลล์ (Sprinthall. 1991 : 124 ; อ้างถึงใน ญัฎฐพันธ์ เจริญนันท์. 2548 : 7) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นแรงขับหรือความต้องการที่จะแสดงออกที่ถูกชี้นำไปตามเส้นทางหรือ

หลีกเลี่ยงจากเป้าประสงค์บางประการ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสภาวะภายในมีความบกพร่อง หรือ เกิดความต้องการจะดึงให้บุคคลกระทำไปยังทิศทางหรือหลีกเลี่ยงจุดมุ่งหมายบางอย่าง

เวเทิน (Waiten, 1997 : 78 ; อ้างถึงใน ฌัญฐพันธ์ เจริญนนท์, 2548 : 7) ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจว่าเป็นความต้องการ (Needs) ความอยาก (Wants) ความสนใจ (Interests) และความปรารถนา (Desire) ที่ชักจูงบุคคลในทิศทางที่แน่นอน หรือการกล่าวสั้น ๆ ว่า การจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การจูงใจให้บุคลากร ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า โดยให้มีอิสระในการตัดสินใจเพื่อความสำเร็จของงาน สร้างความพร้อมรับผิดชอบต่อผลงานทั้งด้านดีและไม่ดี ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน และการสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน

4.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

นรา สมประสงค์ (2544 : 120) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารไว้หลายประการ ดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคล
 2. ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ทำงาน
 3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
 4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลแต่ละกลุ่มในองค์กร
 5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
 6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
 7. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
 8. ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง
- สุภพ กันธิมา (2550 : 29) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร การจงใจมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์กรในเรื่องสำคัญ ๆ ต่อไปนี้

1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนที่มีความสามารถร่วมทำงานด้วย เป็นที่ปรากฏว่าการที่องค์กรจำนวนมากไม่สามารถจะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้ เนื่องจากองค์กรเหล่านั้นไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่เข้ามาทำงานให้กับองค์กร การจงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร และอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ๆ หรือตลอดไป

1.2 ทำให้้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ แม้ว่าการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรจะมีการพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่ามีความรู้ความสามารถ แต่ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการที่จะใช้งานบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ข้อจำกัดดังกล่าวส่วนมากมาจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งนอกเหนือการควบคุมทั้งสิ้น เช่น สภาพแรงงาน กฎหมาย หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องพยายามหาวิถีทางใหม่ ๆ ที่จะใช้กำลังและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจงใจจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยของค์กร โดยทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มประโยชน์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีทำให้้องค์กรต้องประสบปัญหาที่แปลกและใหม่อยู่เสมอ ความสามารถในการริเริ่มสร้างเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้นวิธีการจงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้อย่างดี

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร งานเบื้องต้นของผู้บริหารก็คือ การดำเนินการให้้องค์กรทำหน้าที่อย่างได้ผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กร วิธีที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารทุกระดับในอันที่จะชักจูงให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ทุ่มเทความกตัญญูใจให้แก่้องค์กรให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ดีตรงกับ

ความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจเอาใจใส่ในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งการจูงใจที่ถูกต้องจะเป็นเครื่องดึงดูความรู้สึกลึกและจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การมากขึ้นนั่นเอง

3. ความสำคัญต่อบุคลากร

3.1 ช่วยใ้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะในเรื่องค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญในการทำงาน ได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุ ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายงานหรือหลีกเลี่ยงงาน

จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจจะต้องค้นหาว่าบุคคลที่เขาต้องการจูงใจ มีความต้องการหรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ ความรู้ และทัศนคติในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร แล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็นแรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรมหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ

4.3 ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2552 : 10)

ประเภทที่ 1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motive) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทา การเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องใ้บุคคลอื่นมาเกี่ยวข้องเช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับหรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1. ความต้องการ (Need) เนื่องจากทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ

2. เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่ง สิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจวิธีการสอน ทำให้มีความสนใจ ตั้งใจเรียน เป็นพิเศษ

3. ความสนใจพิเศษ (Special interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

ประเภทที่ 2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motive) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ ได้แก่

1. เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2. ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

3. บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้พฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมิบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น

4. เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมเกิดขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งกระตุ้นมิกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า เป้าหมายที่คนต้องการคือสิ่งล่อใจ เช่น เด็กที่อยากได้ขนม ขนมก็คือสิ่งล่อใจที่ทำให้เขาช่วยแม่กวาดบ้านถูบ้าน เพื่อให้ได้เงินไปซื้อขนม แต่เมื่อได้ก็ตามที่เขาบรรลุเป้าหมายหรือได้สิ่งที่ล่อใจนั้นแล้ว เขามักจะหมดแรงจูงใจที่จะทำต่อไป คือ เลิกช่วยแม่ทำงานบ้าน เพราะเขามือท้อง และได้สิ่งที่ต้องการแล้ว ดังนั้น การจูงใจจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร เช่น เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง และความก้าวหน้า ฯลฯ

4.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

4.4.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of needs theory)

เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย อับราฮัม มาสโลว์ (Maslow, Abraham. 1970 : 375) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแบรนดิส เป็นทฤษฎีที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งระบุว่าบุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุด กรอบความคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้มีสามประการ คือ

1) บุคคลเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุ
 จูงใจต่อพฤติกรรมความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความ
 ต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป

2) ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับชั้นเรียงตามความสำคัญจากความ
 ต้องการพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน

3) เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการสนองตอบอย่างดีแล้ว บุคคลจะก้าว
 ไปสู่ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไป

ลำดับความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีนี้ (Hierarchy of needs theory) คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการ
 ลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ
 อากาศ ที่อยู่อาศัย หากพนักงานมีรายได้จากการปฏิบัติงานเพียงพอ ก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้
 โดยมีอาหารและที่พักอาศัย เขาก็จะมีกำลังที่จะทำงานต่อไป และการมีสภาพ
 แวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการ
 สุขภาพ เป็นการสนองความต้องการในลำดับนี้ได้

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะ
 เกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว
 หมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงใน
 งาน ในชีวิตและสุขภาพ การสนองความต้องการนี้ต่อพนักงานทำได้หลายอย่าง เช่น การ
 ประกันชีวิตและสุขภาพ กฎระเบียบข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสภาพแรงงาน ความ
 ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิต
 และมั่นคงในการทำงานแล้ว คนเราจะต้องการความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการ
 เพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่ม
 หนึ่งหรือหลายกลุ่ม

ขั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เมื่อความต้อง
 การทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงเด่น
 มีความภูมิใจและสร้างการนับถือตนเอง ขึ้นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจใน
 ตัวเองและเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย

ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ความต้องการเติมเต็มความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการงาน เป็นต้น

มาสโลว์แบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (Deficiency Needs) เป็นความต้องการ ระดับต่ำ ได้แก่ความต้องการทางกาย และความต้องการความปลอดภัย อีกกลุ่มหนึ่งเป็น ความต้องการก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง (Growth needs) ได้แก่ความต้องการทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการเติมเต็มความสมบูรณ์ให้ชีวิต จัดเป็นความต้องการระดับสูง และอธิบายว่า ความต้องการระดับต่ำจะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ส่วนความต้องการระดับสูง จะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการที่รับการตอบสนองอย่างดีแล้ว จะไม่สามารถเป็นเงื่อนไขจูงใจบุคคลได้อีกต่อไป แม้ผลวิจัยในเวลาต่อมา ไม่สนับสนุนแนวคิดทั้งหมดของมาสโลว์ แต่ทฤษฎีลำดับความต้องการของเขา ก็เป็นทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานในการอธิบายองค์ประกอบของ แรงจูงใจ ซึ่งมีการพัฒนาในระยะหลัง ๆ

4.4.2 ทฤษฎีอีอาร์จีของอัลเดอร์เฟอร์

เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, Clayton P. 1972 : 98) แห่งมหาวิทยาลัยเยลได้รับปรับปรุงลำดับความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์เสียใหม่ เหลือความต้องการเพียงสามระดับ คือ

ระดับที่ 1 ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) คือ ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต เปรียบได้กับความต้องการระดับต่ำของมาสโลว์ คือ E

ระดับที่ 2 ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) คือ ความต้องการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ตรงกับความต้องการทางสังคมตามแนวคิดของ มาสโลว์ คือ R

ระดับที่ 3 ความต้องการเจริญเติบโต (Growth needs) คือ ความต้องการภายใน เพื่อการพัฒนาตัวเอง เพื่อความเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของตัวเองได้

เต็มที่ แสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ เปรียบได้กับความต้องการชื่อเสียง และการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิตตามแนวคิดของมาสโลว์ คือ G

4.4.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก

เฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก (Herzberg, Frederick and Others. 1959 : 274) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลาย คือ ทฤษฎีสองปัจจัย โดยแบ่งเป็นปัจจัยอนามัย และปัจจัยจูงใจ

1) ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการทำงาน และวิธีการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ถ้าหากไม่เหมาะสม หรือบกพร่องไป จะทำห่างบุคคลรู้สึกไม่พอใจในงาน ซึ่งถ้ามีพร้อมสมบูรณ์ก็ไม่สามารถสร้างความพอใจในงานได้ แต่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ เพราะเป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พอใจในงานเท่านั้น ไม่ใช่ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้คนทำงาน โดยมีประสิทธิภาพ หรือผลผลิตมากขึ้นได้ ตัวอย่างปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน แบบการบริหารงาน เงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ ความมั่นคง ความปลอดภัย เป็นต้น

2) ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน และทำให้ผู้ปฏิบัติมีความพอใจในงาน ใช้ความพยายาม และสามารถทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ได้รับผิชอบในงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย เหมาะกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น เป็นต้น

การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานจึงมีสองขั้นตอน คือ ตอนแรกหัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าปัจจัยอนามัยไม่ขาดแคลนหรือบกพร่อง เช่น ระดับเงินเดือนค่าจ้างเหมาะสม งานมีความมั่นคง สภาพแวดล้อมปลอดภัย และอื่น ๆ จนแน่ใจว่าความรู้สึกไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ในตอนที่สองคือการให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยกย่องในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงาน มอบความรับผิดชอบตามสัดส่วน ให้โอกาสใช้ความสามารถในงานสำคัญ ซึ่งอาจต้องมีการออกแบบการทำงานให้เหมาะสมด้วย การตอบสนองด้วยปัจจัยอนามัยก่อน จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นกลาง ไม่มีความไม่พอใจ แล้วจึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เฮอริชเบิร์กได้ลดความต้องการห้าขั้นของมาสโลว์เหลือเพียงสองระดับ คือ ปัจจัยอนามัยเทียบได้กับการสนองตอบต่อความต้องการระดับต่ำ (ความต้องการทางกาย ความ

ต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม) ส่วนปัจจัยจิตใจเทียบได้กับการสนองตอบ ต่อความต้องการระดับสูง (เกียรติยศชื่อเสียง และความสมรรถน์ในชีวิต)

4.4.4 ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (McClelland, D.C. 1985 : 287) เป็นผู้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ขึ้น โดยสรุปว่าคนเราเรียนรู้ความต้องการจากสังคมที่เกี่ยวข้อง ความต้องการจึงถูกก่อตัวและพัฒนาตลอดช่วงชีวิตของแต่ละคน และเรียนรู้ว่าในทางสังคมแล้ว เรามีความต้องการที่สำคัญสามประการ คือ

ประการที่ 1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้นในชีวิต มีผู้มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้ มีเป้าหมายในการทำงานสูง ชัดเจนและท้าทายความสามารถ มุ่งที่ความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัล หรือผลตอบแทนเป็นเงินทอง ต้องการข้อมูลย้อนกลับในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุกระดับ รับผิดชอบงานส่วนตัวมากกว่าการมีส่วนร่วมกับผู้อื่น

ประการที่ 2 ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนควบคุม สร้างอิทธิพล หรือรับผิดชอบในกิจกรรมของผู้อื่น ผู้มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้ แสวงหาโอกาสในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันในสถานการณ์ที่มี โอกาสให้ตนเองครอบงำคนอื่นได้ สนุกสนานในการเชิญหน้าหรือโต้แย้ง ต่อสู้กับผู้อื่น ความต้องการอำนาจมีสองลักษณะ คือ อำนาจบุคคล และอำนาจสถาบัน อำนาจบุคคลมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าองค์กร แต่อำนาจสถาบันมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยทำงานร่วมกับคนอื่น

ประการที่ 3 ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษามิตรภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้อย่างใกล้ชิด ผู้มีความต้องการความผูกพันมีลักษณะ ดังนี้ พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน อยากให้บุคคลอื่นชื่นชอบตัวเอง สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการพบปะสังสรรค์ แสวงหาการมีส่วนร่วม ด้วยการร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม หรือองค์กรต่าง ๆ

สัดส่วนของความต้องการทั้งสามนี้ ในแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน บางคนอาจมีความต้องการอำนาจสูงกว่าความต้องการด้านอื่น ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความต้องการความสำเร็จสูง เป็นต้น ซึ่งจะเป็นส่วนที่แสดงอุปนิสัยของคนคนนั้นได้

จากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้ในตัวมนุษย์โดยเกิดขึ้นตามลำดับขั้น เริ่มจากการที่ร่างกายได้รับการตอบสนองความต้องการเบื้องต้นจะเป็นการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเปรียบเทียบจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการที่รับการตอบสนองอย่างดีแล้ว จะไม่สามารถเป็นเงื่อนไขของใจบุคคลได้อีกต่อไป ส่วนทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอว์เบอร์กที่กล่าวถึงปัจจัยอนามัยเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำถ้าไม่มีปัจจัยอนามัยอยู่ แต่ถ้ามีอยู่ไม่ได้หมายความว่า คนจะมีความพอใจกับงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยอนามัยเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พึงพอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำแต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ผู้ศึกษาจึงพิจารณาเห็นว่าทฤษฎีของเฮอว์เบอร์กในส่วนของปัจจัยจูงใจมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า เพราะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน และทำให้ผู้ปฏิบัติมีความพอใจในงาน ใช้ความพยายาม และความสามารถทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ได้รับผิชอบในงาน ลักษณะงานที่ทำท้าทาย เหมาะกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น และมีความครอบคลุมการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงปัจจุบัน

การวิจัยการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรอิสระ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยสังเคราะห์ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติของแวน มิเตอร์ และแวน ฮอร์น (Donald S. Van Meter and Carl E. Van Horn : 1975 ; อ้างถึงใน สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. 2545 : 446-452) ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 145) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554 : 3-4) ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านการจูงใจตามแนวคิดของ McClelland , D.C. (1973 : 1-14) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

โดยสรุปปัจจัยมิติแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานภายใต้แรงจูงใจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงขับให้ประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่องค์กรตั้งไว้ สนับสนุนให้

บุคลากรปฏิบัติงานมุ่งหาความสำเร็จ สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานมีความทะเยอทะยานสูง
ตั้งเป้าหมายสูง สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบ

บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ที่ตั้งอยู่ในส่วน กลางและส่วนภูมิภาคของประเทศ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น วิทยาลัยครู หลังจากนั้น ได้รับพระราชทานนาม "ราชภัฏ" จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ให้เป็นชื่อประจำสถาบัน พร้อมทั้งพระราชทานตราประจำมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมิพัฒนามาจาก "โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์" โดยโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์แห่งแรกเปิดสอนเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 ซึ่งตั้งขึ้นบริเวณ โรงเรียนเด็ก ตำบลสวนมะลิ ถนนบำรุงเมือง จังหวัดพระนคร (ปัจจุบัน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร) หลังจากนั้น จึงได้ขยายไปตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "วิทยาลัยครู" ในเวลาต่อมา และ เมื่อปี พ.ศ. 2538 ได้มีพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ ยกฐานะวิทยาลัยครู ให้เป็น "สถาบันราชภัฏ" โดยให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนา ท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้ การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ท การวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตรายและส่งเสริมวิทยฐานะครู จากนั้น ในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏ" ตาม พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังเช่นปัจจุบัน โดยมีจุดเวลา สำคัญตามลำดับ (นิตยา พรหมวนิช, 2547, หน้า 20) ดังต่อไปนี้

พ.ศ. 2435 ก่อตั้งโรงเรียนฝึกหัดครู

พ.ศ. 2456 ประกาศใช้โครงการจัดการศึกษาจัดการฝึกหัดครู และเปลี่ยนชื่อเป็น
โรงเรียนฝึกหัด

พ.ศ. 2497 ตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และมีการขยายงาน
ของกองฝึกหัดครูจัดตั้งเป็นกรมการฝึกหัดครู

พ.ศ. 2501 กรมการฝึกหัดครูยกระดับโรงเรียนฝึกหัดครู 6 แห่ง เป็นวิทยาลัยครู

พ.ศ. 2516 มีวิทยาลัยครูทั่วประเทศรวม 36 แห่ง

พ.ศ. 2528 ปรับระบบการบริหาร โดยรวมกลุ่มวิทยาลัยครู จัดตั้งเป็น "สหวิทยาลัย"

พ.ศ. 2535 ได้รับพระราชทานชื่อ "สถาบันราชภัฏ" ใช้แทน "วิทยาลัยครู"

พ.ศ. 2538 ตราพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538

พ.ศ. 2542 ตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีผลให้สถาบันราชภัฏต้องปรับโครงสร้างเพื่อเตรียมการในฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ รวมทั้งเกิดกระแสการปรับเปลี่ยนเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏ

พ.ศ. 2540 จัดตั้งสถาบันราชภัฏในส่วนภูมิภาคอีก 5 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม

พ.ศ. 2547 ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มีผลให้สถาบันราชภัฏ 40 แห่งเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสถาบันราชภัฏนครพนมเป็นมหาวิทยาลัยนครพนม การปรับเปลี่ยนของสถาบันราชภัฏ สามารถแบ่งเป็นช่วงเวลาตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้เป็น 5 ระยะ คือ

ช่วงที่ 1 ปี พ.ศ. 2435 – 2456 มีสถานภาพเป็นโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ สังกัดกระทรวงธรรมการ

ช่วงที่ 2 ปี พ.ศ. 2456 – 2501 ปรับเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู สังกัดกระทรวงธรรมการ ศึกษาธิการ

ช่วงที่ 3 ปี พ.ศ. 2501 – 2528 ยกระดับโรงเรียนฝึกหัดครู 25 แห่ง เป็นวิทยาลัยครู และมีการจัดตั้ง เพิ่มเติมอีก 11 แห่ง รวมเป็นวิทยาลัยครู จำนวนทั้งสิ้น 36 แห่ง ในสังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ

ช่วงที่ 4 ปี พ.ศ. 2528 – 2535 จัดการบริหารรวมกลุ่มวิทยาลัยครู เป็น 8 มหาวิทยาลัย

ช่วงที่ 5 ปี พ.ศ. 2535 – 2546 มีสถานภาพเป็นสถาบันราชภัฏ สังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ

ช่วงที่ 6 ปี พ.ศ. 2547 – ปัจจุบัน มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ การปรับเปลี่ยนแต่ละช่วงเวลาอธิบายรายละเอียดตามลำดับ (นิตยา พรหมวนิช, 2547, หน้า 22 - 23) ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันการฝึกหัดครู ที่พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ในสังกัดกระทรวงธรรมการ ซึ่งก่อตั้งในปี พ.ศ. 2435 เพื่อผลิตครูประถม ต่อมา พ.ศ. 2456 มีประกาศใช้โครงการจัดการศึกษาจัดการฝึกหัดครูให้อยู่ในสายวิสามัญศึกษา และเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู

และนับรวมเป็นแผนกหนึ่งของโรงเรียนข้าราชการพลเรือนในช่วงเวลาประมาณ 60 ปี คือตั้งแต่ปี พ.ศ. 2435 ถึง พ.ศ. 2496 สถานภาพของสถาบันฝึกหัดครูได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วทุกด้าน ทั้งในด้านการบริหารงาน การเปิดหลักสูตรวิชาครูสาขาต่าง ๆ บุคลากรและอาจารย์ผู้สอนในสถาบันฝึกหัดครู ตลอดจนอาคารสถานที่และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ใน ปี พ.ศ. 2497 ได้มีการขยายงานการฝึกหัดครู เพื่อให้อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานเพียงหน่วยงานเดียว จึงขยายงานกองการฝึกหัดครูเป็นกรมการฝึกหัดครู โดยมีโรงเรียนฝึกหัดครูสังกัดกรมการฝึกหัดครูอยู่ทั้งสิ้น 30 แห่ง คือ ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร 7 แห่ง และกระจายตามจังหวัดในทศภาค 23 แห่ง ซึ่งในช่วงระยะเวลานี้ โรงเรียนฝึกหัดครูได้ปฏิบัติภารกิจหลักในการผลิตครูมาโดยตลอดและปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ก็คือ ความต้องการผลิตครูให้สามารถจัดการศึกษาสูงขึ้นตามลำดับ จากชั้นประถมศึกษา สภาพเศรษฐกิจ การขยายตัวของประชากร และความต้องการหลักสูตรในการพัฒนาอาชีพ ต่อมาในปี พ.ศ. 2498 กรมการฝึกหัดครูได้รับโอนเพิ่มอีก 2 แห่ง รวมเป็น 32 แห่ง ซึ่งรวมวิทยาลัยวิชาการไว้ด้วย และในปี พ.ศ. 2500 เพิ่มอีก 1 แห่ง โดยยุบโรงเรียนขนาดเล็กไป 6 แห่ง

ต่อมาในปี พ.ศ. 2501 กรมการฝึกหัดครูได้ยกระดับโรงเรียนฝึกหัดครูขึ้นเป็นวิทยาลัยครู 6 แห่ง และปี พ.ศ. 2503 อีก 4 แห่ง จากนั้นปี พ.ศ. 2505 และ 2509 อีกปีละ 1 แห่ง โดยสรุป ณ จุดนี้มีวิทยาลัยครูทั้งสิ้น 25 แห่ง จากนั้นในปี พ.ศ. 2515 จัดตั้งวิทยาลัยครูอีก 4 แห่ง และปี พ.ศ. 2516 อีก 7 แห่ง รวมมีวิทยาลัยครูในสังกัดกรมการฝึกหัดครู จำนวนทั้งสิ้น 36 แห่ง ซึ่งในช่วงเวลานี้ กรมการฝึกหัดครู ได้มีแผนให้วิทยาลัยครูเลิกการผลิตครูประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) และเพิ่มการผลิตครูระดับปริญญาตรี ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2518 จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูฉบับแรกขึ้น โดยมีสาระสำคัญ คือ ให้วิทยาลัยครูเป็นสถาบันการศึกษาและการวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการ และผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ท การวิจัย ส่งเสริมวิชาชีพและวิทยฐานะครูอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารการศึกษา ทำนุบำรุงวัฒนธรรม และให้บริการวิชาการแก่สังคม ทั้งนี้เพื่อให้วิทยาลัยครูสามารถรองรับการผลิตครูในระดับปริญญาตรีตามความต้องการของผู้สำเร็จการศึกษาที่ประสงค์จะเรียนต่อ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในช่วงนี้วิทยาลัยครูมีภารกิจหลัก 4 ประการเทียบเท่ากับมหาวิทยาลัย

ในปี พ.ศ. 2526 มีการประกาศจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนขึ้น 4 แห่ง ภายในวิทยาลัยครู และในปีต่อมานั้นจึงได้โอนนักศึกษาวิทยาลัยชุมชนมาใช้หลักสูตรของสภาการฝึกหัดครู และในปี พ.ศ. 2527 มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติเพิ่มเติม โดยได้มีการตราพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 ขึ้น ซึ่งเป็นผลให้วิทยาลัยครูสามารถผลิตบัณฑิตในสาขาวิชา

วิทยาศาสตร์และศิลปะศาสตร์เพิ่มขึ้นอีก 2 สาขาวิชา จากนั้นวิทยาลัยครูได้รวมกลุ่มกัน โดยอาศัยข้อบังคับของสภาการฝึกหัดครูว่าด้วยกลุ่มวิทยาลัยครู พ.ศ. 2528 จัดตั้งเป็นกลุ่มวิทยาลัยครูตามภาคภูมิศาสตร์ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหารร่วมกัน ดังนั้นในปี พ.ศ. 2528 จึงมีการปรับปรุงระบบบริหารดังกล่าวโดยที่วิทยาลัยครู 36 แห่ง รวมกันเป็น สหวิทยาลัย 8 สหวิทยาลัย ได้แก่ สหวิทยาลัยล้านนา สหวิทยาลัยพุทธชินราช สหวิทยาลัยอีสาน-เหนือ สหวิทยาลัยอีสาน-ใต้ สหวิทยาลัยศรีอยุธยา สหวิทยาลัยทวารวดี สหวิทยาลัยทักษิณ และสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์

ต่อมาในปี พ.ศ. 2535 ได้รับพระราชทานชื่อ “สถาบันราชภัฏ” ใช้แทน วิทยาลัยครู เพื่อแก้ไขปัญหาในการเกิดความเข้าใจผิดต่อบทบาทภารกิจของสถาบัน และผลกระทบทางลบ ต่อบัณฑิตในการหางานท า และในปี พ.ศ. 2538 จึงได้ตราพระราชบัญญัติสถานบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ที่กำหนดรูปแบบให้สถาบันราชภัฏแตกต่างไปจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ กล่าวคือ ให้สถาบันราชภัฏทุกแห่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีพันธกิจหลัก 6 ด้าน คือ 4 ด้านแรกนั้นเหมือนกับมหาวิทยาลัย และพันธกิจอีก 2 ด้าน เป็นพันธกิจพิเศษเฉพาะการดำเนินงานของสถาบันราชภัฏ

สำหรับบริบทที่สำคัญอย่างยิ่ง กล่าวคือ สถาบันราชภัฏ จะมีฐานะเป็นนิติบุคคล และต้องปรับโครงสร้างเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามโครงสร้างของกระทรวง การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมที่จัดตั้งขึ้นใหม่ โดยในเบื้องต้นนี้สถาบันราชภัฏ จัดเป็นส่วนราชการของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นกรมหนึ่งใน กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2544, หน้า 1 - 2) ทั้งนี้ในช่วงเวลา 112 ปี ได้แสดงให้เห็นทิศทางของการปรับเปลี่ยนของสถาบันราชภัฏเกี่ยวกับสถานภาพ ศักยภาพ แนวคิดการบริหารจัดการ ปรัชญา เป้าหมาย และบทบาทภารกิจ ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ ซึ่งสามารถสรุปเป็นสภาพการณ์โดยรวม

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมีทั้งหมด 40 แห่ง โดยแบ่งออกเป็นกลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มรัตนโกสินทร์
 - 1.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (มร.สส.)
 - 1.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มสด.)
 - 1.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (มจร.)
 - 1.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (มรภ.พระนคร)
 - 1.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (มรธ.)

1.6 มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (มบส.)

2. กลุ่มภาคเหนือ

2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (มร.ชม.)

2.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (มร.ช.)

2.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง (มร.ลป.)

2.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ (มร.อ.)

2.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (มร.พส.)

2.6 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (มร.ภ.กพ.)

2.7 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (มร.นว.)

2.8 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ (มร.พช.)

3. กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (มร.อด.)

3.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มรม.)

3.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มร.ล.)

3.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มร.สน.)

3.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (มร.นม.)

3.6 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มร.ภ.บร.)

3.7 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (มร.ภ.สร.)

3.8 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มร.ภ.อบ.)

3.9 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (มกส.)

3.10 มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ (มชย.)

3.11 มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (มร.ภ.รอ.)

3.12 มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (มร.ภ.ศก.)

4. กลุ่มภาคกลาง

4.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (มร.อย.)

4.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (มร.รพ.)

4.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ (มรร.)

4.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี (มร.ท.)

4.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (มรว.)

- 4.6 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (มรภ.พบ.)
- 4.7 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี (มร.กจ.)
- 4.8 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (มร.น.)
- 4.9 มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง (มร.มจ.)

5. กลุ่มภาคใต้

- 5.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี (มร.ส.)
- 5.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (มร.นศ.)
- 5.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (มร.ภ.)
- 5.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (มร.ภ.สข.)
- 5.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา (มร.ย.)

2. ภาระหน้าที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (2548, หน้า 2) ได้กำหนด บทบาทและภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในมาตรา 7 และมาตรา 8 ดังต่อไปนี้

มาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนด ภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
2. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน
8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสาน โครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมาตรฐานด้านพันธกิจของการบริหารการอุดมศึกษา (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, 2553, หน้า 3) ให้ดำเนินการตามพันธกิจของการอุดมศึกษา 4 ด้าน อย่างมีดุลยภาพ โดยมีการประสานความร่วมมือร่วมพลังจากทุกภาคส่วนของชุมชน และสังคมในการจัดการความรู้ และกำหนดตัวบ่งชี้ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2551, หน้า 19-94) ดังนี้
 - 8.1 มีหลักสูตรและการเรียน การสอนที่ทันสมัย ยึดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคมโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการเรียนรู้และการสร้างงานด้วยตนเองตามสภาพจริง ใช้การวิจัยเป็นฐานมีการประเมิน และใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน และการบริหารจัดการหลักสูตรตลอดจนมีการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักสูตรและการเรียนการสอน
 - 8.2 มีการวิจัยเพื่อสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและทรัพยากรมนุษย์ และทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมตามศักยภาพของประเภทสถาบันมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง

สถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติของสังคมและประเทศชาติ

8.3 มีการใช้บริการวิชาการที่ทันสมัย เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสังคมตามระดับความเชี่ยวชาญของประเภทสถาบัน มีการประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสังคมและประเทศชาติ

8.4 มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน พัฒนา เผยแพร่ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีการปรับใช้ศิลปวัฒนธรรมต่างประเทศอย่างเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาที่เรียกโดยย่อว่า “ค.ป.ภ.” ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนด หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติต่างๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ได้กำหนดองค์ประกอบคุณภาพ ออกเป็น 9 องค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนดำเนินการ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ ที่ได้กำหนดมาตั้งแต่เริ่มตั้งสถาบัน และอาจปรับเปลี่ยนได้ ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ควรระบุให้ชัดเจน ให้สมาชิกทุกกลุ่มในสถาบัน ได้รับทราบทั้งอาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ใช้บริการและสังคมโดยรวม ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ ความสอดคล้องกันและเป็นแนวทางการดำเนินงานสนับสนุนภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาตามหลักการอุดมศึกษา มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ และสถาบันต้องจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ของสถาบัน และให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของประเทศและการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก

องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอนการบริหารจัดการวิชาการ (Academic affair) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ในวิชาชีพตามหลักสูตรที่กำหนด การเรียนการสอนในยุคปัจจุบันใช้หลักการของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้น ภารกิจดังกล่าวจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดปัจจัยป้อนเข้าที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด ประกอบด้วยการมีอาจารย์ที่มีปริมาณและคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตร มีกระบวนการบริหารจัดการเรียนการสอนที่อาศัยหลักการร่วมมือร่วมพลังของทุก

ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งองค์กรภายในและภายนอกสถาบันนอกจากนี้ยังต้องมีการวางระบบและกลไกการประกันคุณภาพการเรียนการสอนเพื่อให้นักศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษา การดำเนินงานด้านกิจการนักศึกษาเป็นกิจกรรมที่สถาบันอุดมศึกษาสนับสนุนส่งเสริมเพื่อให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตที่มีคุณสมบัติพร้อม นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนที่จัดขึ้นตามหลักสูตร กิจกรรมการพัฒนานักศึกษาแบ่งออกได้เป็นสองส่วน คือ 1) การจัดบริการแก่นักศึกษาและศิษย์เก่าซึ่งสถาบันจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักศึกษาและศิษย์เก่า และ 2) การจัดกิจกรรมนักศึกษาที่ดำเนินการโดยองค์กรนักศึกษาซึ่งได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากสถาบัน ทั้งนี้ เพื่อให้นักศึกษาได้พัฒนาร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ตลอดจนคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ได้แก่ ความรู้ ทักษะความคิด ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ ทักษะการวิเคราะห์และการสื่อสาร และการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

องค์ประกอบที่ 4 การวิจัยสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งอาจมีจุดเน้นในเรื่องการวิจัยที่แตกต่างกันขึ้นกับสภาพแวดล้อมและความพร้อมของแต่ละสถาบัน อย่างไรก็ตามทุกสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีพันธกิจนี้เป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจสถาบัน ดังนั้น จึงต้องมีระบบและกลไกควบคุมให้สามารถดำเนินการในพันธกิจด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้จุดเน้นเฉพาะของแต่ละสถาบัน เพื่อให้ได้ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เกิดประโยชน์ การวิจัยจะประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์จำเป็นต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญสามประการ คือ 1) สถาบันต้องมีแผนการวิจัย มีระบบและกลไกตลอดจนมีการสนับสนุนทรัพยากรให้สามารถดำเนินการได้ตามแผน 2) คณาจารย์มีส่วนร่วมในการวิจัยอย่างเข้มแข็ง โดยบูรณาการงานวิจัยกับการจัดการเรียนการสอน และพันธกิจด้านอื่น ๆ ของสถาบัน 3) ผลงานวิจัยมีคุณภาพมีประโยชน์ สอนองยุทธศาสตร์ของชาติและมีการเผยแพร่อย่างกว้างขวาง

องค์ประกอบที่ 5 การบริการทางวิชาการแก่สังคมการบริการทางวิชาการแก่สังคมเป็นหนึ่งในภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาสถาบันพึงให้บริการวิชาการแก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ในรูปแบบต่าง ๆ ตามความถนัดและในด้านที่สถาบันมีความเชี่ยวชาญ การให้บริการวิชาการอาจให้เปล่าโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรืออาจคิดค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสมให้ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน องค์กรอิสระ องค์กรสาธารณะชุมชน และสังคมโดยกว้าง รูปแบบการให้บริการวิชาการมีความหลากหลาย เช่น การอนุญาตให้ใช้ประโยชน์ทรัพยากร

ของสถาบัน เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการ ให้คำปรึกษา ให้การอบรม จัดประชุมหรือสัมมนา วิชาการ ทำงานวิจัยเพื่อตอบคำถามต่าง ๆ หรือเพื่อชี้แนะสังคม การให้บริการวิชาการนอกจากเป็นการทำประโยชน์ให้สังคมแล้ว สถาบันยังได้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ คือ เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ของอาจารย์อันจะนำมาสู่การพัฒนาหลักสูตร มีการบูรณาการเพื่อใช้ประโยชน์ทางด้านการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ สร้างเครือข่ายกับองค์กรต่างๆ ซึ่งเป็นหน่วยงานของ นักศึกษาและเป็นการสร้างรายได้ของสถาบันจากการให้บริการวิชาการด้วย

องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมถือเป็นพันธกิจสำคัญประการหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีระบบและกลไกควบคุมการดำเนินงานด้านนี้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยอาจมีจุดเน้นเฉพาะที่แตกต่างกันตามปรัชญาและธรรมชาติของแต่ละสถาบัน และมีการบูรณาการเข้ากับการผลิตบัณฑิต งานวิจัย และการบริการวิชาการ รวมทั้งดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนามาตรฐานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้าน ด้านการส่งเสริม ด้านการสนับสนุน ด้านการสร้างมาตรฐาน และด้านการ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม และเชื่อมโยงความรู้ท้องถิ่นสู่สากลอันจะเป็นกลไกในการฟื้นฟู อนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งสร้างสรรค์ ส่งเสริมภูมิปัญญาไทยให้เป็นรากฐานการพัฒนาองค์ความรู้ที่ดีขึ้น

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยมีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการทำงานของสถาบันศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่สถาบันอุดมศึกษาจะทำหน้าที่บริหารจัดการให้มีคุณภาพ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรทั้งหมด ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้หลักการบริหารจัดการบ้่างเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance)

องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ การเงินและงบประมาณเป็น สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งของสถาบันการศึกษา โดยปกติแหล่งเงินทุนของสถาบันการศึกษาได้มาจากงบประมาณแผ่นดิน (สำหรับสถานศึกษาของรัฐ) และเงินรายได้ เช่น ค่าเล่าเรียนของ นักศึกษา รายได้จากงานวิจัย บริการทางวิชาการ ค่าเช่าทรัพย์สิน ฯลฯ ผู้บริหาร สถาบันการศึกษาจะต้องทำความเข้าใจกับการวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น ค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อ จำนวนนักศึกษา ทรัพยากรสินถาวรต่อจำนวนนักศึกษา ค่าใช้จ่ายที่สถาบันอุดมศึกษาใช้

สำหรับการผลิตบัณฑิตต่อหัว จำแนกตามกลุ่มสาขา รายได้ทั้งหมดของสถาบันการศึกษาภายหลังจากหักงบดำเนินการทั้งหมด งบประมาณในการพัฒนาอาจารย์ความรวดเร็วในการเบิกจ่ายร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้หลังจากที่ปฏิบัติตามภารกิจทุกอย่างครบถ้วน สิ่งเหล่านี้จะเป็นการแสดงศักยภาพเชิงการบริหารจัดการด้านการเงินของสถานศึกษาที่เน้นถึงความโปร่งใส ความถูกต้อง ใช้เม็ดเงินอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุด

องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพระบบและกลไกในการประกันคุณภาพภายใน เป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงถึงศักยภาพการพัฒนาคุณภาพของสถาบัน โดยต้องครอบคลุมทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตผลกระทบที่เกิดขึ้นซึ่งจะต้องมีการพัฒนาระบบและกลไกในการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง และมีกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพภายในที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน

ดังรายละเอียดข้างต้นผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยตัวแปร 6 มิติดังต่อไปนี้

1. มิติความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ (Academic Expertise) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีแนวทางส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากร ส่งเสริม และพัฒนาทักษะทางวิชาการของคณาจารย์ ส่งเสริมให้บุคลากรผลิตและพัฒนาผลงานทางวิชาการ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อจัดการเรียนการสอน ส่งเสริม พัฒนาระบบการเรียนรู้อันเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม พัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการจัดการเรียนการสอนให้เป็นสากลมากขึ้นพัฒนาคุณภาพ และศักยภาพทางวิชาการของคณาจารย์ให้สูงขึ้น ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม ส่งเสริมให้มีการใช้เทคนิคและวิธีการสอนที่ทันสมัย ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสอน ส่งเสริมการใช้ภาษาต่างประเทศ ส่งเสริมให้มีการวัดผล ประเมินผลการเรียนที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดและบูรณาการบทเรียนออกมาใช้ประโยชน์ได้ ส่งเสริมการจัดการความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. มิติการวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาการ (Research for Academic Development) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีแนวทางพัฒนาศักยภาพ ขีด

ความสามารถของนักวิจัยและพัฒนาคุณภาพงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการวิจัยและงานสร้างสรรค์ทั้งในระดับชุมชน ท้องถิ่น และระดับประเทศ ส่งเสริมให้มีการนำวิจัยไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น สนับสนุนการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาท้องถิ่น ส่งเสริมให้มรการจัดทำฐานข้อมูลทรัพยากรท้องถิ่น ส่งเสริม สนับสนุนการบูรณาการการวิจัยกับการจัดการเรียนการสอน ระดมทรัพยากรและทุนวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและปริมาณของงานวิจัย ส่งเสริมให้การวิจัยเป็นภารกิจหลักของบุคลากรสายวิชาการ พัฒนาระเบียบข้อบังคับในการวิจัยเป็นภารกิจหลักในภาระงานของบุคลากรสายวิชาการ สนับสนุนการจัดทำวารสารการวิจัยของมหาวิทยาลัยเพื่อการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ส่งเสริมและสนับสนุน การวิจัยและพัฒนาถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยมาพัฒนาใช้ประโยชน์ ส่งเสริมการหาแหล่งทุนวิจัย ส่งเสริมการทำวิจัยแบบกลุ่ม ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านกระบวนการวิจัย สนับสนุนการสร้างองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมองค์ความรู้พื้นฐานของระเบียบวิธีวิจัย ส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินการวิจัยที่เป็นประโยชน์สำหรับตัวเองและประเทศชาติ

3. มิติการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

หมายถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีแนวทางส่งเสริมให้มีระบบการเงินที่โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ พัฒนาระบบแผนงานให้เป็นเครื่องมือในการบริหารและควบคุมการทำงาน พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ยึดหลักธรรมาภิบาล โดยแบ่งแยกหน้าที่กันทำให้อีกต้องตามกฎหมาย และคำนึงถึงความคุ้มค่าเป็นสำคัญ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารทุกระดับ ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถาบัน พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับหน่วยงาน สร้างเครือข่ายการประกันคุณภาพการศึกษากับมหาวิทยาลัยอื่น

4. มิติการบริการทางวิชาการสู่สังคม (Outreach Services) หมายถึง

มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีแนวทางส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่าง ๆ ส่งเสริมการจัดหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและสถานประกอบการ ส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานระดับท้องถิ่น จัดทำหลักสูตรสำหรับการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีคุณภาพ ส่งเสริมโครงการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาส่งเสริมการบูรณาการงานวิชาการ วิจัย การสอนเผยแพร่ต่อชุมชน ส่งเสริมสนับสนุนให้มีศูนย์การเรียนรู้เพื่อบริการวิชาการสู่ชุมชน สนับสนุนให้มีการ

พัฒนาแหล่งเรียนรู้และบริการวิชาการทางธรรมชาติแก่ชุมชน ส่งเสริม สนับสนุนการบริการ วิชาการที่หลากหลายและถ่ายทอดองค์ความรู้แก่สังคม เปิดสอนหลักสูตรที่เป็นความต้องการ ในการพัฒนาท้องถิ่น ภูมิภาคและระดับโลก ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานวิชาการสู่ชุมชน สังคม และประเทศ ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นในเชิงวิชาการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาสังคม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนได้เหมาะสมกับสภาพสังคม ส่งเสริมความตระหนักรู้ใน พันธะที่นักวิชาการมีต่อสังคม ส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและสร้าง วิชาที่ตนถนัด ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้เป็นแบบอย่างแก่สังคม ส่งเสริมกิจกรรมการ เรียนการสอนเพื่อการให้บริการชุมชน ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและประยุกต์งาน วิชาการให้เกิดประโยชน์แก่สังคม ส่งเสริมการสร้างความรู้ ความเข้าใจในบริบทสังคมบนฐาน การพัฒนาที่ยั่งยืนและพอเพียง

5. มิติผลงานและตำแหน่งทางวิชาการ (Academic Achievement)

หมายถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีแนวทางมีแบบคำขอรับการ พิจารณากำหนดตำแหน่งทางวิชาการสำหรับอาจารย์ประจำอย่างชัดเจน มีการประเมินเอกสาร การสอน โดยอนุกรรมการประเมินผลการสอนในชั้นต้น สนับสนุนให้มีการแต่งตั้งตำแหน่ง ทางวิชาการสำหรับอาจารย์พิเศษการประเมินผลงานทางวิชาการ และจริยธรรมและ จรรยาบรรณทางวิชาการเพื่อขอแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการโดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิฯ มี โครงการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการอย่างเป็นรูปธรรม มีโครงการฝึกอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการอยู่เสมอ ส่งเสริมให้มีความเข้าใจในการพัฒนาผลงาน วิชาการที่สามารถนำไปใช้ขอตำแหน่งทางวิชาการได้ ส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการทำผลงานและขอตำแหน่งทางวิชาการ มีการให้ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาด้าน สารสนเทศศาสตร์และการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ มีการกระตุ้นและสร้างความเข้าใจในการ ขอตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์

6. มิติการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Arts and culture) หมายถึง

มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีแนวทางส่งเสริมวัฒนธรรมพื้นบ้านและ ภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น ส่งเสริมให้มีการจัดการแสดงศิลปะ และ วัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่นส่งเสริมการดำเนิน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ส่งเสริม ให้มีการจัดกิจกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม สร้างศูนย์ศิลปวัฒนธรรมที่เอกลักษณ์ประจำ จังหวัด สนับสนุน ส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นของไทยและของโลก อนุรักษ์ ส่งเสริม ทำนุบำรุงและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและศิลปวัฒนธรรมธรรมชาติ ส่งเสริมการศึกษา

ค้นคว้า วิจัยและรวบรวมข้อมูลด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงใช้ในการศึกษาต่อไป ปลูกฝังค่านิยม และจิตสำนึกที่ดีทางด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่นักศึกษา บุคลากร เด็กเยาวชนและประชาชน ให้บริการแก่สังคมด้านศิลปะการแสดงดนตรีและนาฏศิลป์ ส่งเสริมสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

กรกช จันทรสุคนธ์ (2548) ได้ศึกษาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ คือ สมรรถนะด้านเจตคติ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านความรู้
2. หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีระดับการศึกษาต่างกันตำแหน่งงานต่างกัน และการฝึกอบรมเพิ่มเติมตามสายอาชีพต่างกัน มีสมรรถนะในการสอนงานในภาพรวม สมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และ สมรรถนะด้านเจตคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5
3. หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีอายุต่างกัน มีสมรรถนะในการสอนงานในภาพรวม สมรรถนะด้านความรู้ และ สมรรถนะด้านทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5สำคัญ
4. หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีสมรรถนะในการสอนงานในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552 : 161) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัย

ด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ และเพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ที่นำไปใช้สำหรับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ประชากรเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานประจำขององค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างของพนักงานรัฐวิสาหกิจจะใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้เป็นตัวแทนของประชากร และใช้ทดสอบกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎี กรอบแนวคิด และนิยามปฏิบัติการ ซึ่งมีเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล คือ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและยืนยันความถูกต้องของมาตรวัด 2) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ 3) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางโดยทำการวิเคราะห์ตามสมการ โครงสร้างของแบบจำลองความสัมพันธ์ และตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทำการวิเคราะห์หาค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรอิสระทุกตัวที่มีต่อตัวแปรตาม

ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือกิจกรรมการฝึกอบรม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว และกิจกรรมพัฒนาของพนักงานตามลำดับ และพฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจโดยส่งผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมพัฒนาของพนักงาน และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม

วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ

คะนอง พิณ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การนำมหาวิทยาลัยสงฆ์ไปปฏิบัติ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยสงฆ์ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 มีที่ชัดเจนในการดำเนินงาน คือ การเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านพระพุทธศาสนา มีโครงสร้าง และการแบ่งส่วนงานที่เหมาะสม ด้านทรัพยากร ยังประสบปัญหา ไม่เพียงพอ ทั้งงบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย ด้านทัศนคติของผู้นำไปปฏิบัติผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ มีความรู้สึกเต็มใจพอใจต่อสถานภาพ และบทบาทหน้าที่ที่ทำอยู่ ด้านการสนับสนุนทางการเมือง นักการเมืองได้ให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัยใน ด้านการงบประมาณ การออกกฎหมาย การประสานงาน การจัดหาทุน เป็นต้น ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงานทั้งภายในและภายนอกมีความยืดหยุ่นสูง และมีการติดต่อสื่อสารที่ดีกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน ผลการนำไปปฏิบัติ ตามภารกิจทั้ง 4 ด้าน คือ การจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม พบว่า ความสำเร็จของภารกิจทั้ง 4 ด้าน โดยดูจากสถิติเป็นตัวชี้วัดว่า จำนวนนิสิตมีมากขึ้น ทั้งปริญญาตรี โท เอก งานวิจัยเน้นการวิจัยทางพระพุทธศาสนา ประชาชนรู้จักมหาวิทยาลัยสงฆ์มากขึ้นจากการทำงานด้านการบริการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ของนิสิตและบุคลากรของมหาวิทยาลัย

เจนจิรา โยธาศรี (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการนำความเป็นเลิศทางวิชาการไปปฏิบัติกรณีศึกษาการพัฒนาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาด้านความเป็นเลิศทางวิชาการของสำนักวิชา ทั้ง 8 สำนักวิชา ของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในประเด็น การนำความเป็นเลิศทางวิชาการไปปฏิบัติของสำนักวิชา และปัญหาการนำความเป็นเลิศทางวิชาการไปปฏิบัติสำหรับการดำเนินการของคณบดีและอาจารย์ในแต่ละสำนักวิชา ใน 3 ตัวแบบ คือ ตัวแบบด้านการจัดการ ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร และตัวแบบด้านกระบวนการของระบบราชการในกระบวนการ 5 ขั้นตอน การนำไปปฏิบัติ คือ ขั้นวิเคราะห์หน่วยเหนือ ขั้นการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หน่วยเหนือ ขั้นการเห็นความสำคัญของ ขั้นความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติ และขั้นความสำเร็จในการนำสู่การปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า 1) สำนักวิชาศิลปศาสตร์

การนำด้านความเป็นเลิศทางวิชาการไปปฏิบัติครบทั้ง 5 ขั้นตอน มีปัญหาด้านไม่ชัดเจน น 1 ไปสู่การปฏิบัติได้ยากการสื่อสารจากหน่วยเหนือไม่กระจายไปถึงระดับล่าง 2) สำนักวิชา วิทยาศาสตร์ การนำด้านความเป็นเลิศทางวิชาการไปปฏิบัติครบกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน ปัญหาด้านไม่สอดคล้องสมคูลกับโครงสร้างการจัดหน่วยงาน 3) สำนักวิชาสารสนเทศศาสตร์ การนำความเป็นเลิศทางวิชาการไปปฏิบัติครบ 5 ขั้นตอน ในกระบวนการนำไปปฏิบัติ ปัญหา ด้าน บางครั้งไม่สอดคล้องกับความจริง และขาดบุคลากรในการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย 4) สำนักวิชาการจัดการ การนำความเป็นเลิศทางวิชาการไปปฏิบัติครบกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน ปัญหาบุคลากรขาดความเข้าใจ ขาดการยอมรับ และไม่เห็นความสำคัญของ 5) สำนัก วิชาเทคโนโลยีการเกษตร การนำความเป็นเลิศทางวิชาการไปปฏิบัติครบกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน ปัญหาขาดหน่วยสนับสนุนและประสานงานให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผลจริง ขาดการประเมินผลที่สอดคล้องและต่อเนื่อง 6) สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์และทรัพยากร การ นำความเป็นเลิศทางวิชาการ ครบกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน ปัญหา ความไม่ชัดเจนปฏิบัติได้ ยาก ระดับล่างไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการออก และไม่มีการทบทวน ติดตาม 7) สำนักวิชาสหเวชศาสตร์และสาธารณสุขศาสตร์ การนำความเป็นเลิศทางวิชาการ ไปปฏิบัติ ครบ 5 ขั้นตอนกระบวนการนำไปปฏิบัติ ปัญหาการสื่อสารความด้านล่างไปถึงระดับล่าง ขาด บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญอย่างแท้จริง 8) สำนักวิชาพยาบาลศาสตร์ การนำความเป็น เลิศทางวิชาการไปปฏิบัติครบกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน ปัญหา ไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุมภารกิจ ของหน่วยงานขาดบุคลากรและงบประมาณในการสนับสนุน

จุรีพร ขันดี ปวีริศา สิทธิสาร และกรรณิการ์ โรยเรณู (2555) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานข้อมูลกลางทางวัฒนธรรมกระทรวงวัฒนธรรม การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลกลางทางวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม และเพื่อเปรียบเทียบระดับ สมรรถนะที่มีอยู่ และระดับความต้องการพัฒนาของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานข้อมูลกลางทางวัฒนธรรม กระทรวง วัฒนธรรม กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานข้อมูลกลางทางวัฒนธรรม ในสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดทุกจังหวัดจำนวน 344 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานข้อมูลกลางทางวัฒนธรรม ส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีตำแหน่งนักวิชาการ

วัฒนธรรม และมีประสบการณ์การปฏิบัติงานข้อมูลกลางทางวัฒนธรรม มากกว่า 4 ปี บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานข้อมูลกลางทางวัฒนธรรมมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับสมรรถนะมากที่สุดในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลอยู่ในระดับมาก ด้านความรู้ และด้านทักษะ มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านความรู้ และด้านทักษะ โดยที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานข้อมูลกลางทางวัฒนธรรมมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะสูงกว่าระดับสมรรถนะที่มีอยู่ทุกด้าน

จันทนา แก้วพิบูลย์ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร: ภูมิศึกษา สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตขอนแก่น การศึกษารุ่นนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษารูปแบบและสภาพการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ราชมงคล โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากร จำนวน 241 คน ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตขอนแก่น และผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตขอนแก่นมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเปิดโอกาสอย่างหลากหลายให้บุคลากรเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ราชมงคลได้ดีที่สุด คือ การให้ทุนการศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ สนับสนุนให้มี การวิจัย หรือสร้างสิ่งประดิษฐ์เพื่อพัฒนาความรู้-ทักษะด้านวิชาการและวิชา ชีพตลอดจนสนับสนุนให้สร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อให้บริการนักศึกษาและบุคคลภายนอก รูปแบบ ในการพัฒนาบุคลากรที่ ควร ใช้ คือ การให้บุคลากรศึกษาต่อ ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและฝึกอบรม ควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมตามพื้นฐานความสามารถของแต่ละบุคคล ตลอดจนการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณอย่างชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณวุฒิที่สูงขึ้น ในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรควรทำตามความต้องการของบุคลากร โดยจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาหน่วยงาน เปิดโอกาสให้หัวหน้างานระดับต้นหรือตัวแทนหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดทำระบบข้อมูล และสร้างเครือข่ายข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล ระหว่าง หน่วยงานภายในและภายนอก และควรเตรียมแผนการฝึกอบรมภาษาอังกฤษให้กับคณาจารย์เพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ อย่างไรก็ตามอุปสรรคสำคัญ ในการพัฒนาบุคลากร คือ ปัญหาส่วนตัวของบุคลากรแต่ละราย การพัฒนาบุคลากรยังไม่ครอบคลุมทั่วถึงทุกหน่วยงานและการขาดแคลนงบประมาณ

ชลิตา คงเมือง (2548) ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านหลักสมรรถนะ จำนวน 18 ท่าน เพื่อนำประชาติไปสร้างรูปแบบที่เหมาะสมมาใช้ในการวางแผนการสรรหาว่าจ้าง และการพัฒนาพนักงานในอนาคต โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) 3 รอบ โดยรอบแรกเป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ นำคำตอบที่ได้จากรอบแรกไปสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ใช้สอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่สองและสามใช้ค่ามัธยฐานและ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นตัวกำหนดประชาติของผู้เชี่ยวชาญประเด็นคำถามที่มีค่ามัธยฐาน 4.00 ถึง 5.00 และมีค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ 0.00 – 1.50 ถือว่าเป็นข้อที่มีความสอดคล้องใช้เป็นข้อสรุปของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ตามองค์ประกอบหลัก 3 ด้านมีดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ ความรอบรู้ในงานที่ทำความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและความสามารถในการบริหารจัดการ
2. สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะในกระบวนการคิดวิเคราะห์ทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะด้านการสื่อสารและ ทักษะด้านภาษาอังกฤษ

3. สมรรถนะด้านพฤติกรรม ได้แก่ มุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จรักการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การกล้ายืนหยัดและแสดงออก การมีส่วนร่วมกับองค์กร การยืดหยุ่นอดทนต่อความกดดัน ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีจริยธรรม

ฉนิศา อุบลวรรณ (2547) ได้ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรทางคอมพิวเตอร์ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานตามความต้องการของสถานประกอบการ เขตอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีการศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความต้องการสมรรถนะของบุคลากรทางคอมพิวเตอร์ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ตามความต้องการของผู้จัดการฝ่ายบุคคล เขตอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี รวมทั้งเปรียบเทียบความต้องการสมรรถนะของบุคลากรทาง

คอมพิวเตอร์ จำแนกตามลักษณะการถือหุ้นร่วมลงทุนของสถานประกอบการ และตามขนาดของโรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้จัดการฝ่ายบุคคลในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี จำนวน 197 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของ LSD

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้จัดการฝ่ายบุคคลมีความต้องการสมรรถนะของบุคลากรทางคอมพิวเตอร์ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามอันดับความต้องการมากที่สุดได้คั้งนี้ด้านคุณสมบัติประจำตัว ด้านทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน และ ด้านความรู้ความสามารถเฉพาะด้านคอมพิวเตอร์

2. เปรียบเทียบความต้องการ จำแนกตามลักษณะการถือหุ้นร่วมลงทุนของสถานประกอบการ พบว่าผู้ถือหุ้นที่เป็นคนไทยมีความต้องการในสมรรถนะของบุคลากรด้านความรู้ความสามารถเฉพาะด้านคอมพิวเตอร์ แตกต่างจากผู้ถือหุ้นที่เป็นต่างชาติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. เปรียบเทียบความต้องการ จำแนกตามขนาดของโรงงานอุตสาหกรรม พบว่าโรงงานที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความต้องการในสมรรถนะของบุคลากรทั้งสามด้านได้แก่ด้านความรู้ความสามารถเฉพาะด้านคอมพิวเตอร์ ด้านทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ การปฏิบัติการ และด้านคุณสมบัติประจำตัว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นพมาศ เรืองสงคราม และคณะ (2546 : ก) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำการจัดระเบียบสังคมด้านการจราจรในเขตจังหวัดนครสวรรค์ไปปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำการจัดระเบียบสังคมด้านการจราจรไปปฏิบัติ โดยมีตัวชี้วัดในเรื่องการนำไปปฏิบัติครอบคลุม 3 ประเด็น คั้งนี้ 1) สมรรถนะขององค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำการจัดระเบียบสังคมด้านการจราจรไปปฏิบัติ ในด้านภาวะผู้นำพบว่าอยู่ในระดับสูงและในด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง และ ในด้านสมรรถนะขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ปรากฏว่า ด้านภาวะผู้นำพบว่าอยู่ในระดับสูง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำไปปฏิบัติสูงสุด ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ

ชัดเจนของวัตถุประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง และในด้านสมรรถนะขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง

นพรุจ ศักดิ์ศิริ (2550 : บทคัดย่อ) การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาไปปฏิบัติในสถานศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก พบว่า ในด้านระดับการบรรลุเป้าหมายด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ทั้งคู่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านสมรรถภาพของนักเรียนที่ได้รับการปรับปรุง ด้านความต่อเนื่องของวิธีการและเครื่องมือ ทั้งคู่อยู่ในระดับมาก ความสำเร็จของการนำไปปฏิบัติจะขึ้นกับขนาดของโรงเรียน 2) ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำไปปฏิบัติ โดยมีค่าสัมพัทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.780 และตัวแปรทั้ง 7 ตัว สามารถอธิบายความแปรปรวนความสำเร็จของการนำไปปฏิบัติ ได้ร้อยละ 60.9 โดยตัวแปรที่สามารถทำนายความสำเร็จๆ ในมิติรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้ 1) ทักษะของผู้ปฏิบัติ 2) บุคลากรในหน่วยงาน 3) สภาพแวดล้อมทางสังคม 4) ทรัพยากรองค์การ 5) มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของ 6) การติดต่อสื่อสาร และ 7) สภาพแวดล้อมทางการเมือง

ปิยรัตน์ ชุณหศรี (2548) ได้ศึกษาการเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยการฝึกอบรมกรณีศึกษา 5 บริษัทในเครือซัมมิทกรุ๊ปการวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสูตรการฝึกอบรม วิธีการจัดการฝึกอบรม การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมทั้งหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเฉพาะ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังได้รับการฝึกอบรมต่อสมรรถนะในด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ และเพื่อศึกษาผลของหลักสูตรที่มีต่อการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้านดังกล่าวเพื่อการประยุกต์ใช้ของพนักงานระดับปฏิบัติการและเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรที่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 5 บริษัทในเครือซัมมิทกรุ๊ป ซึ่งมีโรงงานตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ และ ชลบุรีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด และแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารจำนวน 1 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าฐานนิยมและตัวสถิติไค-สแควร์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. หลักสูตรการฝึกอบรม เนื้อหาหลักสูตรทั่วไปมีความเหมาะสมต่อการสร้างเสริม และพัฒนาสมรรถนะในด้าน 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และ ด้านความสามารถ ในการประยุกต์ใช้ของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ดีมากกว่าหลักสูตรเฉพาะ โดยเนื้อหาหลักสูตรเฉพาะมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอบรมมีความเหมาะสมมากกว่า สำหรับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า หลังการฝึกอบรมพนักงานสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะ ได้ดีมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรู้ และ ด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ ตามลำดับ

2. พนักงานมีความคิดเห็นว่าหลักสูตรทั่วไป และหลักสูตรเฉพาะมีผลต่อการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะทางด้านทักษะ ด้านความรู้ และ ด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกันแต่ไม่ถึงระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. หัวหน้างานมีความคิดเห็นว่าหลักสูตรเฉพาะที่ใช้ในการจัดฝึกอบรมแม้จะสามารถพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในด้านต่าง ๆ ได้ดีดีมาก แต่หลักสูตรทั้งสองก็มีผลในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานได้ไม่แตกต่างกันถึงระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปฐมา สิทธิชัย (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การนำการประกันคุณภาพ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ไปปฏิบัติ งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาถึงลักษณะของการนำการศึกษาไปปฏิบัติ โดยศึกษาเฉพาะในส่วนของบัณฑิตวิทยาลัย และ 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการนำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า 1) อาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย โดยพิจารณาจาก 9 องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษาว่ายังมีลักษณะในการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยทุกองค์ประกอบ 2) เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำการประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ พบว่า บัณฑิตวิทยาลัยยังขาดการให้ความสำคัญต่อการกำหนดลักษณะที่ชัดเจน อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าอาจารย์มีความพร้อมในการให้ความร่วมมือเพิ่ม ปฏิบัติตามของมหาวิทยาลัย แต่ทางบัณฑิตวิทยาลัยขาดการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน และปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำก็ยังไม่มีความชัดเจน 3) เมื่อพิจารณาทางด้านความสำเร็จของการนำการประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติในส่วนของบัณฑิตวิทยาลัย อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ความสำเร็จในทุกปัจจัยย่อยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยย่อยเหล่านี้ได้แก่ การสอน การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม 4) ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ได้แก่ 4.1) ควรมีการกำหนดและวิธีปฏิบัติตามอย่างชัดเจน และเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารให้แก่อาจารย์ผู้เกี่ยวข้อง 4.2) ควรมีการจัดสัมมนาอาจารย์ที่เกี่ยวข้องเพื่อระดมความ

คิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อนำไปปรับปรุงและสร้างความเข้าใจให้ตรงกันและเพื่อเข้าสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพต่อไป

เพ็ญศรี พงษ์ประภาพรรณ ทิพพาพรรณ เดียวประเสริฐ และวิสาลินี นุกันยา (2554) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามการรับรู้ของอาจารย์และนักศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานครการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามการรับรู้ของอาจารย์และนักศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ใน 3 ด้าน คือ ด้านการเตรียมการสอนด้านการดำเนินการสอน ด้านการประเมินผล กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ประจำของคณะต่าง ๆ 74 คน และนักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรี จาก 9 คณะ จำนวน 374 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยการพัฒนาจากเครื่องมือในการวิจัยของคาราพร คงจา และคณะ และจูไรรัตน์ วัชรอาสน์ และคณะ

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. สมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามการรับรู้ของอาจารย์มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
2. สมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามการรับรู้ของนักศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการเตรียมการ ด้านการดำเนินการและด้านการประเมินผล
3. เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้านการดำเนินการสอน ด้านการประเมินผล และค่าเฉลี่ยโดยรวมของคะแนนสมรรถนะการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามการรับรู้ของอาจารย์และนักศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. อาจารย์ที่มีอายุต่างกัน มีสมรรถนะการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามการรับรู้ของอาจารย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
5. อาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาด้านการเรียนการสอนต่างกัน มีบทบาทในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไม่แตกต่างกัน

มรกต โกมลดิษฐ์ (2546) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” พบว่าวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาาระดับการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจร.) รวมถึงเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทหน่วยงาน ระยะเวลาในการทำงานและประเภทบุคลากร และศึกษาปัญหา และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) มีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ระดับการศึกษา ประเภทหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเภทหน่วยงาน ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับการศึกษาสถานภาพ ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์การชำระรักษา และป้องกันทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากความคิดเห็นเพิ่มเติมพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) เสนอให้มีการมอบหมายภาระงานอย่างเท่าเทียมกัน ควรปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน และควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน

วิระ อรัญมงคล และ รัชฎา ธิโสภาน (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา :กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ (สาย ก) ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานด้านการสอน การวิจัยและพัฒนา และการบริการวิชาการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) ควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง หลักการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการสำรวจความต้องการพัฒนาจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่มีภาระหน้าที่ในการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทักษะและ

ศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มาตรการในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรกำหนดให้มีการจัดทำกรอบภาระงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน การกำหนดความสำคัญของการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงของหน่วยงาน การเตรียมการเพื่อปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการศึกษาข้อมูลความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบกลุ่มของบุคลากรสายวิชาการ(สาย ก) ควรจัดในรูปแบบการอบรม การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบกลุ่มของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ(สาย ข, สาย ค) ควรจัดในรูปแบบการอบรม เช่นกัน การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบรายบุคคลของบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) ควรจัดในรูปแบบการศึกษาต่อ การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบรายบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) ควรจัดในรูปแบบการอบรม การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมายทั้งในเชิงปฏิบัติและคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา

วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ (2552) ศึกษาอิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดกลุ่มของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการจัดกลุ่มเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ 3) เพื่อพัฒนาตัวแบบการเชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานโดยผ่านปัจจัย 4 ประการของกล่องดำซึ่งประกอบด้วย ความสามารถ แรงจูงใจ โอกาสในการมีส่วนร่วม และความผูกพันต่อองค์กร 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างองค์กร ที่มีต่อวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาด้านการจัดกลุ่มของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่มดังนี้ กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบรางวัลตามผลงาน กลุ่มที่ 3 ประกอบด้วย การออกแบบงาน การมีส่วนร่วมและการติดต่อสื่อสาร กลุ่มสุดท้ายประกอบด้วย การเลื่อนขั้นจากภายใน ความมั่นคงในการทำงานและความเสมอภาค ตัวแบบการเชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงาน มีกระบวนการเชื่อมโยงโดยผ่านกล่องดำ วิธีปฏิบัติด้าน

ทรัพยากรมนุษย์กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 มีอิทธิพลทางตรงต่อ ความสามารถ แรงจูงใจ การมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร ตามลำดับ ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมโครงสร้างองค์กรกับวิถีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบ คุณภาพโครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นทางการและมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ มี ความสัมพันธ์เชิงบวกต่อวิถีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 กลุ่ม อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเป็นองค์กรระบบเปิดที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์และ ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางการจัดการของตน ดังนั้นการนำวิถีปฏิบัติด้านทรัพยากร มนุษย์ตามแนวคิดวิถีปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้อง ประยุกต์ใช้ทฤษฎีเหล่านั้นให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและบริบทของตนตาม แนวคิดของทฤษฎีระบบและทฤษฎีตามสถานการณ์

สมบูรณ์ ศรีสมานวัตร (2553) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของ บุคลากรในองค์กร โดยอาศัยสมรรถนะ Competency-based HRD โครงการนี้ได้นำเอาแนวทาง ของสมรรถนะ (Competency) มาใช้เป็นเครื่องมือในการระบุถึงความรู้ความสามารถและ อุปนิสัยใจคอของพนักงานเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ อีกทั้งยังใช้เป็นเครื่องมือใน การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานใน บริษัท โดยนำมาประยุกต์ใช้งานในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาของสมรรถนะ ของพนักงานให้อยู่ในระดับมาตรฐานตามที่บริษัทได้คาดหวังไว้ในการพัฒนาสมรรถนะของ พนักงานนั้นได้นำเทคโนโลยีเว็บ (Web Technology) เข้ามาประยุกต์ใช้งานเพื่อเพิ่ม โอกาสการ เรียนรู้ให้กับพนักงานในองค์กรได้อย่างทั่วถึง

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความ ต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อ จัดทำต้นแบบขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) เพื่อดำเนินการพัฒนา บุคลากรตามขีดสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย องค์กรบริหารส่วนจังหวัด องค์กรบริหารส่วนตำบล และ เทศบาล จำนวน 370 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่นและพนักงานท้องถิ่นของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2,500 คน เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบ สัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการ วิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เทศบาลมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก องค์กรบริหารส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ในระดับมาก

2. ผลการจัดทำต้นแบบจิตสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ต้นแบบสมรรถนะหลักขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดมี 6 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วม ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีม ต้นแบบสมรรถนะหลักของเทศบาลมี 6 ประการ ได้แก่ จิตสำนึกบริการ คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การทำงานเป็นทีม การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพและการจัดการความขัดแย้งในชุมชน ต้นแบบสมรรถนะหลักขององค์กรบริหารส่วนตำบลมี 6 ประการ ได้แก่ จิตสำนึกบริการ ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม จิตสำนึกประชาธิปไตย ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการทำงานเป็นทีม

3. ผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่มืออาชีพทั้งองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี เทศบาลตำบลบึงยี่โถ และองค์กรบริหารส่วนตำบล บึงทองหลาง มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักด้วยเทคนิคการฝึกอบรมเชิงระบบอยู่ในระดับมาก

สมญา อินทรเกษตร (2550 : ก) การศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนล่างไปปฏิบัติ เป็นการศึกษาการนำของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ฉบับปัจจุบัน มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคเหนือตอนล่างไปปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพการนำไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน

เขตภาคเหนือตอนล่าง 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคเหนือตอนล่างไปปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการนำราชภัฏเขตภาคเหนือตอนล่างไปปฏิบัติ ส่วนใหญ่ เห็นว่าการสอนนักศึกษาภาคปกติประสบผลสำเร็จในระดับสูง การส่งเสริมวิทยฐานะของบุคลากร ในท้องถิ่นประสบผลสำเร็จในระดับสูง การวิจัยประสบผลสำเร็จในระดับปานกลาง การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมประสบผลสำเร็จในระดับสูง การบริการทางวิชาการแก่สังคมประสบผลสำเร็จในระดับสูง 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนล่างไปปฏิบัติ พบว่า ตัวแปรเชิงทุกตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการนำไปปฏิบัติและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ การสนับสนุนทางการเมือง การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โครงสร้างของการติดต่อสื่อสาร และทรัพยากร ตัวแปรพยากรณ์ทุกตัว พยากรณ์ความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ร้อยละ 33 ($R^2 = .33$) ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การสนับสนุนทางการเมือง ภาวะผู้นำ

ศุภวรรณ เสาธานนท์ (2548) ได้ศึกษาสมรรถนะของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้สรุปผลการวิจัยไว้ดังนี้ สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีจำนวนสมรรถนะ 12 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคลินิกทันตกรรม 2) ด้านสร้างเสริมสุขภาพ 3) ด้านจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านภาวะผู้นำ 6) ด้านการติดต่อสื่อสาร 7) ด้านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น 8) ด้านการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน 9) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 10) ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 11) ด้านการคิดวิเคราะห์ และ 12) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วยรายการสมรรถนะทั้งหมด 91 รายการเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในระดับมากที่สุด 28 รายการและเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในระดับมาก 63 รายการ

เอกอนงค์ คงประสม ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ และวสุ เชาว์พานนท์ (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 9 คน ประกอบด้วยอธิการบดีและรองอธิการบดีจำนวน 8 คน และคณบดีจำนวน 14 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างและแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล

โดยใช้ค่าสถิติร้อยละและ การจัดลำดับผลการศึกษพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) สมรรถนะด้านการรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี 3) สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร 4) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม 5) สมรรถนะด้านการคิดแบบองค์รวม สำหรับสมรรถนะประกอบด้วยชื่อสมรรถนะ นิยามและพฤติกรรมบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของสมรรถนะ

อากรณรัตน์ ทองนพคุณ. (2549) ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่ตัวบุคคล องค์กร สังคม ไปถึงการพัฒนาประเทศ และวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดก็คือ การให้การศึกษาแก่บุคคลในทุกรูปแบบ โดยไม่จำกัดเฉพาะการศึกษาอยู่ในโรงเรียนเท่านั้น และไม่จำกัดในเรื่องของเวลา สถานที่ เพศ วัย หรือโอกาสใด ๆ วิธีการหนึ่งที่หน่วยงานหรือองค์กรมักใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ วิชาการ ด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร คือ การให้การศึกษาในรูปแบบของการฝึกอบรม

อรทัย ปิงวงสานุรัตน์. (2540) ได้ศึกษาสมรรถนะของพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ตามการรับรู้ของหัวหน้างาน ตนเองและผู้ร่วมงานพบว่าสมรรถนะของพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉินการรับรู้ของหัวหน้างาน ตนเองและผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งผู้บริหารทางการพยาบาลสามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉินให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

Baba and Dania. (2007 : 87) ได้วิจัยเรื่อง ความจงรักภักดีกับความพึงพอใจของผู้ป่วย : ความหมายในด้านคุณภาพและกลยุทธ์ทางการตลาด (Patient loyalty versus satisfaction: Implication for quality and marketing strategies) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษา อิทธิพลของปัจจัยองค์กรและการจัดการบริหาร (Organizational Factors and Managerial Actions) ที่มีผลต่อ ความพึงพอใจและความจงรักภักดีของผู้ป่วยและส่งผลต่อ การกลับมาใช้บริการ โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัย ตาม Loyalty Cycle ใช้การวิจัยแบบผสมผสานระหว่าง การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สํารวจความคิดเห็นของผู้ใช้บริการผู้ป่วยใน โรงพยาบาล 100 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative

Research) โดยศึกษาในโรงพยาบาล 3 แห่งในประเทศ เลบานอน ผลการศึกษาพบว่า อิทธิพลของปัจจัยการบริการขององค์กร และการจัดการบริหาร ที่มีผลต่อพฤติกรรมการใช้บริการ (Behavioral Intentions) ของลูกค้า ซึ่งวัดจาก Patient loyalty และ Patient Satisfaction พฤติกรรมการใช้บริการ (Behavioral Intentions) ของลูกค้า เป็นผลจาก Patient loyalty มากกว่า Patient Satisfaction ซึ่งปัจจัยการบริการขององค์กรและการจัดการบริหารคุณภาพ เชื่อมโยงกับกลยุทธ์การตลาด ตามความต้องการตลาดเพื่อลดช่องว่างระหว่างการบริการของผู้ให้บริการกับความต้องการของผู้ป่วย

Brooks and Nafukho. (2006 : 24) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุนทางสังคม (Social capital) และสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ที่มีผลต่อผลผลิตขององค์กร (Organizational Productivity) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็นการศึกษาบนพื้นฐานของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีจิตวิทยา และแนวคิดการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking Models) ซึ่งผลผลิตขององค์กรพิจารณาจากมิติของความสามารถในแข่งขัน และการเพิ่มขึ้นของผลผลิต โดยวัดจากผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นต่อการทำงานต่อคนหนึ่งคน คือพิจารณาจากการจ้างงาน แรงงาน และทุน ผลการศึกษาที่ได้พบว่า การบูรณาการระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางสังคม และสติปัญญาทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์กับผลผลิตขององค์กรภายใต้สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก ในการศึกษาของ บรูคซ์ และ นาฟูโก ได้นิยามกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรม หรือกระบวนการที่หลากหลาย เพื่อสร้างศักยภาพสำหรับบุคคล ทีมงาน ให้เกิดการพัฒนาความรู้ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ เกิดความเชี่ยวชาญ ความพึงพอใจเพื่อให้สามารถสร้างผลิตผล ผลประโยชน์ให้กับองค์กร ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ และกิจกรรมพัฒนาองค์กร ในส่วนของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลจะมุ่งสนใจไปที่การฝึกอบรมและการพัฒนาตลอดชีวิต ซึ่งการให้นิยามกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีที่มาจากการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการต่าง ๆ

Greenwood and Petersilia (1975 : v-ix) ได้ศึกษาแผนงานของรัฐบาลกลางในการสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมการศึกษา ระดับประถมและมัธยมศึกษาที่สู่มมาจากหลายรัฐของสหรัฐอเมริกา การศึกษาค้นคว้านี้ต้องการอธิบายลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในด้านการนำนวัตกรรมทางการศึกษาไปปฏิบัติในโรงเรียน เรียกว่า “โครงการผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent Project) ตัวแบบการศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรตามซึ่ง

เป็นผลผลิต คือ 1) ผลกระทบของโครงการต่อการเปลี่ยนแปลงในห้องเรียนพฤติกรรม การสอนของครูและการเรียนของนักเรียน 2) ความต่อเนื่องของกิจกรรมภายหลังการสิ้นสุดการให้ ความสนับสนุนทางการเงินจากโครงการ 3) ระดับการแพร่กระจายของการนำไปเป็น แบบอย่างแก่โรงเรียนอื่น การศึกษาครั้งนี้พบว่า ความสำเร็จของการนำนวัตกรรมการศึกษาไป ใช้ในโรงเรียนขึ้นอยู่กับ 1) การให้การสนับสนุนของผู้ร่วมโครงการ และจากผู้บริหารทุก ระดับ 2) สถานศึกษาใช้หลักการบริหารแบบยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด 3) การมีผู้ช่วยเหลือแนะนำในระดับห้องเรียน และ 4) ที่ นำไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเมืองของสถานศึกษานั้น ๆ

Hassan. (2007 : 8) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์กับค่านิยมหลักองค์การ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้อง ตระหนักถึงค่านิยมร่วมกันในองค์การ เพื่อที่องค์การจะได้จัดกิจกรรมการพัฒนาพนักงาน ทั้ง กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับค่านิยมของพนักงาน ค่านิยมการ ทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมกับงาน และความคิดสร้างสรรค์ เป็นค่านิยมที่เอื้ออำนวยต่อ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งกิจกรรมการประเมินศักยภาพ การให้รางวัล การพัฒนา และผลการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับองค์การ (Person – Organizational fit)

Hellriegel et al. (2001 : 43) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของ วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผล ด้วยเหตุผลของสมมติฐานเบื้องต้นจึง มีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่อสร้างประสิทธิผลขององค์การให้ เพิ่มขึ้น ซึ่งจากผลการศึกษาระหว่างวัฒนธรรมและประสิทธิผลทำให้พบว่าองค์การจะมี วัฒนธรรมหนึ่งวัฒนธรรมที่ดีที่สุดที่ทำให้ประสิทธิผลขององค์การสูง โดยความสัมพันธ์ ระหว่างวัฒนธรรมกับผลการปฏิบัติงานมี ดังนี้

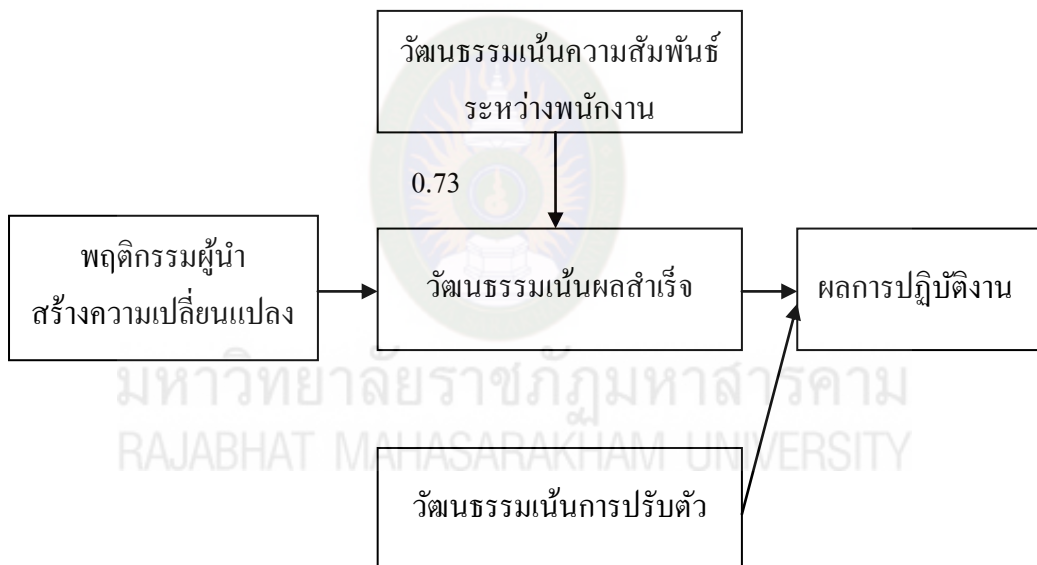
1. วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การในระยะยาว
2. วัฒนธรรมองค์การจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความ ล้มเหลวขององค์การในทศวรรษหน้า
3. วัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนของผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ไม่พบได้ง่าย แต่ วัฒนธรรมองค์การก็สามารถที่จะพัฒนาได้อย่างมีเหตุผลด้วยสติปัญญาของพนักงาน
4. ผู้บริหารที่เข้าใจ และสนับสนุนวัฒนธรรม จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมที่สามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้

จากผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากการรับรู้วัฒนธรรมขององค์การทำให้พนักงานทราบเข้าใจประวัติ และปัจจุบันขององค์การ สิ่งที่พนักงานได้รับรู้นี้จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของพนักงานในอนาคต และวัฒนธรรมขององค์การนั้นสามารถที่จะสร้างความผูกพันให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่จะทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งวัฒนธรรมขององค์การนั้นสามารถรับรู้โดยผ่านพฤติกรรม ธรรมเนียมปฏิบัติ

Taormina. (2008 : 42) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับองค์การ (Person – organizational fit) ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกิจกรรมการฝึกอบรม แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรับรางวัลและ โอกาสความก้าวหน้า เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อกิจกรรมการฝึกอบรม ผลปรากฏว่าวัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบไม่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมการฝึกอบรม และมีอิทธิพลทางลบกับการรับรางวัลและ โอกาสความก้าวหน้า เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ยึดตามหลักกฎระเบียบและลักษณะการทำงานที่มีรูปแบบเป็นทางการมากเกินไป ทำให้การทำงานต้องเป็นไปตามหลักกฎระเบียบขององค์การ และทำให้ขาดโอกาสความก้าวหน้าหรือรางวัลที่จะได้รับ ส่วนวัฒนธรรมการทำงานแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Culture) หรือเป็นวัฒนธรรมเน้นการปรับตัวเพื่อพัฒนา มีความสัมพันธ์เชิงลบกับกิจกรรมการฝึกอบรม แต่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรางวัลและ โอกาสความก้าวหน้า เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมผลปรากฏว่าวัฒนธรรมการทำงานแบบสร้างสรรค์นวัตกรรมมีอิทธิพลต่อการรับรางวัลและ โอกาสความก้าวหน้า เนื่องจากลักษณะการทำงานจะเป็นในรูปแบบที่กล้าเสี่ยง ชอบทดลอง และมีรางวัล โบนัสสำหรับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถพัฒนาตนเองได้ และวัฒนธรรมทำงานเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน (Supportive Culture) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกิจกรรมการฝึกอบรม แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรับรางวัลและ โอกาสความก้าวหน้า เนื่องมาจากผลความแตกต่างของเงินเดือน รางวัลและ โอกาสความก้าวหน้า ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกันเพื่อแย่งชิงรางวัลและ โอกาสความก้าวหน้า ทำให้เป็นการลดความสัมพันธ์ที่ระหว่างพนักงานด้วยกัน

Xenikou and Simosi. (2005 : 4) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจ ซึ่ง ได้ศึกษาองค์การทางการเงินขนาดใหญ่ของประเทศกรีซโดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากพนักงาน 300 คน โดยนิยามความหมายของ

วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน (Humanistic) ว่าเป็นคุณลักษณะการทำงานที่ร่วมมือกันระหว่างพนักงาน เน้นการทำงานเป็นทีม พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptive) ลักษณะการทำงานพนักงานในองค์กรจะปรับตัวตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง พลวัตทางการตลาด เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ และวัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ (Achievement) เป็นลักษณะการทำงานของพนักงานที่อยู่ในองค์กรจะมีรูปแบบที่เน้นพันธกิจขององค์กร เป้าหมายขององค์กร ตระหนักถึงความสำเร็จเป็นหลัก ซึ่งองค์กรจะกระตุ้นพนักงานให้ทำงาน โดยการตั้งเป้าหมายที่ยากและท้าทาย เพื่อให้พนักงานใช้ความคิดที่สร้างสรรค์ เกิดการทดลองปฏิบัติงาน และเมื่อพนักงานทำงานบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิภาพ พนักงานจะได้รับรางวัลจากองค์กร ผลการวิจัยพบว่า มีรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้น ดังนี้



จากเส้นทางความสัมพันธ์เชิงเส้นผลปรากฏว่า วัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านวัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ ดังนั้น ธรรมเนียมปฏิบัติการทำงานขององค์กรต้องมีการตั้งเป้าหมายมาตรฐานการทำงานที่สูง และตั้งเป้าประสิทธิผล เพื่อที่จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานในระดับที่สูง ส่วนวัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยผ่านวัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ เพราะว่าลักษณะของการทำงานร่วมกัน โครงสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน จะต้องมี

การทำงานเป็นทีมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายเดียวกัน และวัฒนธรรมเน้นการปรับตัวมีอิทธิพลเชิงลบกับผลการปฏิบัติงานอาจจะเป็นเพราะว่าการปรับตัวตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอาจส่งผลทางลบกับผลทางการเงินในระยะสั้น แต่วัฒนธรรมเน้นการปรับตัวตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม อาจจะมีส่วนช่วยต่อผลทางการเงินและเศรษฐกิจขององค์กรในระยะยาว

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยและแนวคิดการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยดังนี้ คือ มติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มติวัฒนธรรม การทำงานในองค์กร มติโครงสร้างองค์กร และมิติตัวสนับสนุน องค์กรประกอบทั้งหมดนี้ มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และมีอิทธิพลต่อการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ดังนี้

1. แนวคิดมติการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร

แนวคิดการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยได้มาจากการสังเคราะห์โดยใช้กรอบสมรรถนะบุคลากรตาม มาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และตามสมรรถนะหลักของบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 6 มิติได้แก่

1) มติความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ 2) มติการวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาการ 3) มติการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ 4) มติการบริการทางวิชาการสู่สังคม 5) มติผลงานและตำแหน่งทางวิชาการ 6) มติการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการวัดโดยใช้ตัวชี้วัดตามหลักการนี้มีความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลและสามารถวัดการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรสายผู้สอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยได้

2. แนวคิดมติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มาจากการสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ของ Nadler. (1984 : 19) และตามแนวคิด Gilley and Eggland. (1989 : 37) โดย

มุ่งเน้นใน 5 ส่วน คือ 1) ด้านการฝึกอบรม (Training) 2) ด้านการศึกษา (Education) 3) ด้านการพัฒนาของพนักงาน (Development) 4) ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career development) และ 5) ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization development)

3. แนวคิดมิติวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร

วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยสังเคราะห์กรอบการวิเคราะห์วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้กรอบการวิเคราะห์วัฒนธรรมนั้นครอบคลุมทุกลักษณะ ทุกมิติที่มีร่วมกันของบุคลากรสายวิชาการทั้งหมดของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบการวิเคราะห์สำหรับตัวแปรอิสระ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร โดยประยุกต์มาจากแนวคิดของนักวิชาการ 6 คน คือ Harrison (1972) ; Charles (1979) ; Handy (1981) ; Cameron and Quinn (1999) ; Denison (2000) และ Daft (2008) ซึ่งตัวแปรปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ประกอบไปด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร คือ 1) วัฒนธรรมการปรับตัว 2) วัฒนธรรมมีส่วนร่วม 3) วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ 4) วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ 5) วัฒนธรรมเป็นทางการ

4. แนวคิดมิติโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรคือระบบการทำงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งอาศัยระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกัน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วยจากการทบทวนวรรณกรรมผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรและผลที่เกิดขึ้น เพื่อปรับกรอบแนวคิดการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของความเป็นจริงในองค์กร ผลงานวิจัยเรื่อง Organizational Structure and Performance in Dutch Small Firms ของ Meijaard and Telton (2005) ได้ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ประกอบด้วย การเติบโตของยอดขาย ผลกำไรและความสามารถในการสร้างนวัตกรรม โดยการวิจัยได้จำแนกโครงสร้างออกเป็น 9 รูปแบบด้วยกัน และในทิศทางที่

สอดคล้องกัน งานวิจัยของ Goerdel (2005) เรื่อง Organization Structure and Diverse Client: An Examination of Decentralization Organizational Performance and the Latino Dropout Problem ได้สรุปให้เห็นถึงอิทธิพลของโครงสร้างองค์การที่ต้องให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ (Delegation of Authority) จากบนลงล่าง ซึ่งเป็นลักษณะประการสำคัญของโครงสร้างประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลที่กล่าวถึงตามข้อเสนอของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547)

5. แนวคิดมิติตัวสนับสนุน

มิติตัวสนับสนุนที่ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการสนับสนุนการสร้างความคิดเชิงระบบ สนับสนุนการสร้างการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สนับสนุนการสร้างแบบแผนวิธีคิด สนับสนุนการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ความรู้ ความสามารถ หมายถึง องค์ความรู้ ความเข้าใจและความสามารถต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถการวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาการ ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถการบริการทางวิชาการสู่สังคม ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถผลงานและตำแหน่งทางวิชาการ ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เจตคติต่อวิชาชีพ มีท่าทีหรือความรู้สึกต่อวิชาชีพครุว่ามีความสำคัญต่อสังคมและประเทศชาติมาก ตระหนักถึงความสามารถของตนเองและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ การบูรณาการเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยเหลือกิจกรรมการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการ ใช้เทคโนโลยีเพื่อการประมวลผลของข้อมูลที่จะช่วยแบ่งเบาภาระการทำงานและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการตัดสินใจ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สามารถปฏิบัติงานภายใต้แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้ประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ เช่น มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) มีความทะเยอทะยานสูง ตั้งเป้าหมายสูง มีความรับผิดชอบในการทำงานดี มีความอดทนในการทำงาน เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน และเป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

จากแนวคิด ทฤษฎี จึงได้แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้วิธีการเขียนกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (สัญญา เคนาภูมิ. 2557) แสดงดังในแผนภาพที่ 28



แผนภาพที่ 28 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยแนวทางนโยบายการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร
สายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ของประเทศไทย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY