



อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของ
บุคลากรครูโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AFFECTING THE ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR OF TEACHERS IN ALTERNATIVE SCHOOLS IN BANGKOK
METROPOLITAN AREA

อำภาพร จีระธรรมโอภาส

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2564

อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของ
บุคลากรครูโรงเรียนทางเล็อกในเขตกรุงเทพมหานคร



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AFFECTING THE ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR OF TEACHERS IN ALTERNATIVE SCHOOLS IN BANGKOK
METROPOLITAN AREA



AMPAPORN JIRATHAM-OPAS

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of MASTER OF EDUCATION
(Educational Administration)

Faculty of Education, Srinakharinwirot University

2021

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของ

บุคลากรครูโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร

ของ

อำภาพร จิระธรรมโสภา

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โยธิน ศรีไสเภา)

..... กรรมการ
 (อาจารย์ เว็อเอก ดร.อมิธิร์ ทรงบัณฑิตย์)

ชื่อเรื่อง	อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรครูโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร
ผู้วิจัย	อำภาพร จิระธรรมโอภาส
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2564
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร (2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูโรงเรียนทางเลือก (3) ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู และ (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานครปีการศึกษา 2564 จำนวน 234 คน กำหนดขนาดตามตารางเครจซี่และมอร์แกน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC อยู่ระหว่าง 0.8 - 1.0 ค่าความเชื่อมั่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่ากับ .90 และค่าความเชื่อมั่นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเท่ากับ .93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (2) ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ และด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ตามลำดับ (3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .581 (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรครูได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (R^2) เท่ากับร้อยละ 33.8 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้ 3 ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ โดยการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้ในระดับสูงสุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ, โรงเรียนทางเลือก

Title	HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AFFECTING THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF TEACHERS IN ALTERNATIVE SCHOOLS IN BANGKOK METROPOLITAN AREA
Author	AMPAPORN JIRATHAM-OPAS
Degree	MASTER OF EDUCATION
Academic Year	2021
Thesis Advisor	Theeraphab Phetmalhkul

The purposes of this research are as follows: (1) to study the level of human resources management (HRM) in alternative schools in Bangkok; (2) to study the level of organizational citizenship behavior (OCB) among teachers in alternative schools in Bangkok; (3) to study the relationship between human resources management and OCB; and (4) to study the aspects of human resources management affecting the OCB of teachers. The sample consisted of 234 teachers in four alternative schools in Bangkok in the 2021 academic year and used the work of Krejcie and Morgan. The stratified random sampling used simple random sampling and school size as strata to calculate the sample size. The instrument for data collection was a five-point rating scale questionnaire. The IOC (Index of Item-Objective Congruence) was valued at 0.8-1.0, the reliability of human resources management was .90, and the reliability of OCB was .93. The data analysis was performed by mean and standard deviation. The hypothesis testing used Pearson product-moment correlation coefficient and multiple regression analysis-enter method. The results of this research are as follows: (1) the total level of HRM was at a high level. Each aspect was at a high level in all aspects in descending order: training and developing human resources, human resources planning, recruitment and selection, performance appraisal, and incentives; (2) the total level of OCB was at the highest level. For each aspect, conscientiousness and courtesy were at the highest level, and the others were at a high level in descending order: altruism, civic virtue, and sportsmanship; (3) there was a statistically significant positive relationship at .01 between HRM and OCB. The Pearson correlation coefficient (r) = .581 showed that the two variables had a relationship at a medium level; and (4) HRM affected OCB with a predictive power of 33.8%. The aspects had predictive power were training and developing human resources, performance appraisal and incentives.

Keyword : Human resources management, Organizational Citizenship Behavior, OCB

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือในด้านการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อปริญญาานิพนธ์ รวมถึงการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ และให้กำลังใจในการทำงานวิจัยฉบับนี้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โยธิน ศรีโสภา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศร ภูติอริยวัฒน์ อาจารย์ ดร. เรือเอก อภิสิทธิ์ทรงบัณฑิตย์ และอาจารย์ ดร.สมบุญ บุรศิริรักษ์ คณะกรรมการพิจารณาและสอบเค้าโครงปริญญาานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการจัดทำปริญญาานิพนธ์ให้ถูกต้องและมีคุณภาพตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. ชาญ รัตน์พิสิฐ อาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้สละเวลาให้ความรู้เกี่ยวกับตัวแปรที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ให้คำปรึกษาและชี้แนะข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย ตลอดจนความช่วยเหลือในด้านต่างๆ งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วง คุณโชติมา ลีอังกูร และ ดร.ภทธี สุรโรจน์ประจักษ์ ผู้บริหารโรงเรียนปลูกปัญญา จ.นครราชสีมา อ.ดร. ครรชิต แสนอุบล สำหรับความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย อ.สุรัตน์ แทนประเสริฐกุล ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ โรงเรียนดรุณสิกขาลัย ที่ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาในโรงเรียนทางเลือก

สุดท้ายขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อนครุ นักเรียนโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ซึ่งมีส่วนสนับสนุนในการให้คำปรึกษา แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ และเป็นกำลังใจอย่างดีต่อการทำงานวิจัยให้ประสบความสำเร็จ คุณค่าและประโยชน์จากการทำปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อพัฒนาการศึกษา และนอกเหนือจากนั้นขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณบิดามารดา และครูบาอาจารย์ทุกท่านผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัยตลอดมา

อำภาพร จิรธรรมโสภา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของงานวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	4
กลุ่มตัวอย่าง	5
ตัวแปรที่ศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
สมมติฐานในการวิจัย	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
1. การศึกษาทางเลือก	11
1.1 ความหมายของการศึกษาทางเลือก.....	11
1.2 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการศึกษาทางเลือก	13

1.3 รูปแบบการจัดการศึกษาทางเลือกในประเทศไทย	13
1.4 โรงเรียนทางเลือก.....	14
1.4.1 ความหมายของโรงเรียนทางเลือก	14
1.4.2 แนวคิดการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนทางเลือก	15
1.4.3 แนวคิดการจัดการศึกษาในโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย.....	17
2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior)	25
2.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร	25
Bateman และ Organ (1983)	26
2.2 ที่มาของแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร	28
2.3 ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร	29
2.4 องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร	30
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	36
3.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	37
3.2 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	38
3.3 องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	49
งานด้านการวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคคล	31
3.3.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning).....	31
3.3.2 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection).....	33
3.3.3 การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and Developing Human Resources)	37
3.3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	42
3.3.5 การบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ (Incentives)	48
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52

4.1 งานวิจัยในประเทศ	52
4.2 งานวิจัยต่างประเทศ	53
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	56
การกำหนดประชากรและสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	56
ประชากร	56
กลุ่มตัวอย่าง	57
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	57
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ขั้นที่ 1	58
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ขั้นที่ 2	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล	59
การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	59
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	60
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	61
ส่วนที่ 1: สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis)	62
1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง	62
1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย	63
ส่วนที่ 2: สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential analysis)	73
2.1 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)	73
2.2 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ถดถอย (Linear Regression)	75
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	78
สรุปผลการวิจัย	78
อภิปรายผลการวิจัย	79

ข้อเสนอแนะ	82
1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้	82
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	84
บรรณานุกรม	85
ภาคผนวก.....	93
ประวัติผู้เขียน.....	119



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 ตารางวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการและงานวิจัย .	50
ตาราง 2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของบุคลากรครูโรงเรียนทางเลือก จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน.....	62
ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่าง ๆ.....	64
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามเป็นรายข้อ	65
ตาราง 5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในโรงเรียนทางเลือกในกรุงเทพมหานคร (n = 234)	74
ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรอิสระคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการ ทำนายตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร	75
ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรอิสระในองค์ประกอบย่อยของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในการทำนายตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร.....	76

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 ตัวแบบ HR Wheel ตามแนวคิดของ McLagan	39
ภาพประกอบ 2 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	32
ภาพประกอบ 3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	44



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในการบริหารงานองค์การ บุคลากรขององค์การจัดเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งเสริมการดำเนินงานภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพ และยังมีผลให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นแนวทางปฏิบัติที่องค์การนำไปเพื่อให้สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ และธำรงรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยมีระบบขั้นตอนการบริหารงานเริ่มด้วยการวิเคราะห์งานและออกแบบงาน การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีทักษะ มีความรู้ มีประสิทธิภาพ มีประสบการณ์ รวมทั้งมีทัศนคติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การเข้ามาทำงาน เมื่อได้บุคลากรที่มีคุณภาพแล้ว ฝ่ายบริหารต้องดำเนินการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรและธำรงรักษาบุคลากรที่เป็นที่ต้องการขององค์การไว้ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม การส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับปรุงจุดบกพร่องและแก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น การจัดให้มีระบบการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีประสิทธิภาพในการสื่อสารภายใน และการจัดให้มีสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม หากการปฏิบัติในขั้นตอนต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พร้อมทั้งจะปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้องค์การเจริญก้าวหน้า ผลที่ตามมาคือบุคลากรเกิดพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่าพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์การ ดังนั้น หลากหลายองค์การจึงหันมาให้ความสนใจแนวทางการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมเหล่านี้มากขึ้น (Mallick, Pradhan, Tewari, & Jena, 2014)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการบริหารที่ได้นำมาใช้บริหารสถานศึกษาด้วยเช่นกัน โดยแต่ละสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนรัฐบาล โรงเรียนเอกชน หรือสถานศึกษานอกระบบ ล้วนอาศัยการปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันออกไปตามบริบทของแต่ละโรงเรียน จากการศึกษาของจรีพร นาคสัมฤทธิ์ (2556) พบว่า โรงเรียนทางเลือกเป็นองค์การทางการศึกษาประเภทหนึ่งที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นด้านแนวทางการบริหารจัดการ การบริหารโรงเรียนทางเลือกเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่บุคลากรทางการศึกษาทั้งการศึกษาทางเลือกและการศึกษาปกติสามารถนำไปเป็นแนวทางประยุกต์ใช้ให้การบริหารงานมี

ประสิทธิภาพ โดยเฉพาะแนวคิดการจัดการของโรงเรียนทางเลือกซึ่งเน้นในการบริหารงานของโรงเรียนและการจัดการศึกษา เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีศักยภาพตามเป้าหมายของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โรงเรียนทางเลือกที่มีการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ เน้นงานปฏิบัติงานในองค์กร ลดการสั่งจากผู้บังคับบัญชา ส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสได้ร่วมคิดร่วมทำงานในทุกระดับ ทำให้เกิดความตระหนักในเรื่องต่างๆ ครูมีโอกาสแสดงทัศนะของตนต่อผู้บริหาร โดยผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาและนำความคิดเห็นไปแก้ไขปรับปรุง การบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์นี้ส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลเชิงบวกต่อโรงเรียนและผู้เรียน มีวัฒนธรรมของตนเอง แนวคิดการบริหารดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนทางเลือกให้ความสำคัญกับบทบาทของบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ในการศึกษาขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2011) พบว่า ผลการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนที่มีความเป็นอิสระในการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลมีแนวโน้มที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทางเลือกที่มีการออกแบบการเรียนการสอนตามแนวทางการศึกษาของตนเอง และมีความยืดหยุ่นไปตามธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีความแตกต่างกัน การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางดังกล่าวจะสำเร็จได้ต้องพึ่งพาคุณภาพและความร่วมมือของบุคลากรครูในโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนทางเลือกจึงต้องอาศัยระบบการบริหารบุคลากรครูที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถดึงดูดครูที่มีความสามารถเข้ามาเป็นบุคลากรในโรงเรียน และมีกระบวนการบริหารที่ช่วยส่งเสริมให้ครูมีทัศนคติในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับแนวทางของโรงเรียน จะเห็นได้ว่า โรงเรียนทางเลือกมีความคาดหวังกับบุคลากรครูในระดับที่สูง จึงต้องสรรหาและจ้างครูที่มีทักษะ มีความรู้ มีการศึกษาในระดับสูง และมีความเอาใจใส่ให้นักเรียนในระดับที่มากกว่าโรงเรียนทั่วไป (ปกป้อง จันวิทย์ และ สุนทร ตันมันทอง, 2555) และในขณะเดียวกัน โรงเรียนก็ต้องสร้างครูยุคใหม่ให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินการ และประเมินผลอย่างหลากหลาย (จรีพร นาคสัมฤทธิ์, 2556) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารอย่างยิ่ง

อย่างไรก็ตาม จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนทางเลือกในปัจจุบันจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนทางเลือก พบว่าโรงเรียนทางเลือกมีปัญหาขาดแคลนบุคลากร สอดคล้องกับการศึกษาของปกป้อง จันวิทย์ และ สุนทร ตันมันทอง (2555) สัดส่วนจำนวนบุคลากรครูในโรงเรียนทางเลือกที่มีช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี สูงกว่าช่วงอายุอื่น เนื่องจากบุคลากรครูซึ่งเป็นบัณฑิตที่จบใหม่ในช่วงนี้มีค่านิยมการสอบบรรจุรับราชการครูสูงขึ้นกว่าในอดีต ทำให้มักเกิดอุปสรรคจากการที่บุคลากรครูรุ่นใหม่มักจะไม่ลาออกเพื่อ

สอบบรรจุข้าราชการครูหลังจากปฏิบัติงานได้ไม่นาน สาเหตุอีกประการหนึ่งคือครูที่เข้ามาสอนมีทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกับสถานศึกษา และไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนทางเลือกได้ จึงทำให้โรงเรียนทางเลือกต้องมีการรับสมัครบุคลากรครูใหม่อยู่บ่อยครั้งในช่วงที่ผ่านมา และต้องพยายามหาแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้ทำงานอยู่ได้นานมากขึ้น

เนื่องจากโรงเรียนทางเลือกแต่ละโรงเรียนมีแนวทางการจัดการศึกษาที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละโรงเรียน และแตกต่างจากการจัดการศึกษาในโรงเรียนทั่วไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกจึงมีข้อแตกต่างจากโรงเรียนในระบบส่วนใหญ่ อาทิ ในขั้นตอนการสรรหาบุคลากรนั้น หลักเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดของโรงเรียนทางเลือกในการคัดเลือกครู ได้แก่ การใช้กระบวนการสัมภาษณ์มากกว่าใช้การสอบคัดเลือก การพิจารณาคุณสมบัติของครูจากวุฒิการศึกษาสาขาเฉพาะทางมากกว่าเลือกครูที่มีวุฒิมหาบัณฑิตด้านครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในการธำรงรักษา เน้นการฝึกอบรมและพัฒนาครู มีระบบการประเมินครูที่มีประสิทธิภาพ และมีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรทั้งด้านแนวคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนทางเลือกจึงต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ สร้างความผูกพันและความรักองค์กร การบริหารโรงเรียนทางเลือกจึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ (ปกป้อง จันวิทย์ และ สุนทร ตันม้นทอง, (2555)

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนทางเลือกที่ส่งเสริมให้ครูมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ถ้าสถานศึกษามีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ก็จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษามีศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร ตระหนักถึงคุณค่าของแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนทางเลือกที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ทั้งช่วยเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน เต็มใจที่จะอุทิศตนในการที่จะสืบสานเจตนารมณ์ของโรงเรียน และสร้างสรรคนวัตกรรมจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน ความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพิ่มสูงขึ้น ก็จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของโรงเรียน ลดอัตราการลาออกของบุคลากรนำมาซึ่งความผูกพันต่อองค์กรและนำไปใช้กำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้ทำงานอยู่ในองค์กรและช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป

ความมุ่งหมายของงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรครูโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรครูในโรงเรียนทางเลือก
4. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรครูในโรงเรียน

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านใดบ้างที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรครูในโรงเรียน
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านใดบ้างที่ควรได้รับการส่งเสริมเป็นพิเศษ หรือ ควรได้รับการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรครูได้แสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การในระดับมากยิ่งขึ้น ทำให้การทำงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษาเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีบรรยากาศการทำงานที่ดี
3. เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้เห็นถึงประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางนโยบายในการวางแผนการบริหารการศึกษาในด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานทั้งต่อสถานศึกษาและต่อผู้เรียน

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรครูในโรงเรียนทางเลือกในปีการศึกษา 2564 ที่เปิดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ คือ

1. เป็นโรงเรียนทางเลือกที่มีการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

2. เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 3 ปี 2554-2558 จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาไทย (สมศ., 2558) อยู่ในระดับ ดี ถึง ดีมาก

จากเกณฑ์คุณสมบัติดังกล่าว มีโรงเรียนที่เข้าข่ายเกณฑ์คุณสมบัติจำนวน 4 โรงเรียน มีบุคลากรครุคิดเป็นจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยเท่ากับ 600 คน ดังนี้

- 1) โรงเรียนดรุณสิกขาลัย มีบุคลากรครู จำนวน 50 คน
- 2) โรงเรียนเพลินพัฒนา มีบุคลากรครู จำนวน 200 คน
- 3) โรงเรียนรุ่งอรุณ มีบุคลากรครู จำนวน 200 คน
- 4) โรงเรียนอมาตยกุล มีบุคลากรครู จำนวน 150 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ครูผู้สอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาของโรงเรียนทางเลือกในปีการศึกษา 2564 ในเขตกรุงเทพมหานคร กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie & Morgan โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 234 คน คิดเป็นสัดส่วนตามจำนวนประชากรแต่ละโรงเรียน ดังนี้

- 1) โรงเรียนดรุณสิกขาลัย มีสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 44 คน
- 2) โรงเรียนเพลินพัฒนา มีสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 132 คน
- 3) โรงเรียนรุ่งอรุณ มีสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 132 คน
- 4) โรงเรียนอมาตยกุล มีสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 108 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 1.1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
 - 1.1.2 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
 - 1.1.3 การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 1.1.5 การบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ
2. ตัวแปรตาม ได้แก่
 - 2.1 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร
 - 2.1.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ
 - 2.1.2 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น
 - 2.1.3 พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น
 - 2.1.4 พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ
 - 2.1.5 พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานทางด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับงานด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ เพื่อสามารถตอบสนองต่อภาระงานของสถานศึกษา มีความพร้อมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานหรือนโยบายของสถานศึกษา มีแรงจูงใจและหลักประกันที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ มีชีวิตการทำงานที่เหมาะสม และดำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ในสถานศึกษาได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษาแห่งนั้นสามารถรับรู้ถึงสิ่งดังกล่าวได้อย่างชัดเจน

1.1 **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์อัตรากำลัง นำมากำหนดประเภทของงาน คำบรรยายลักษณะงาน และคุณลักษณะงาน เพื่อให้ทราบว่า ณ เวลาที่กำหนด สถานศึกษาต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร จำนวนเท่าใด

1.2 **การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร** หมายถึง กระบวนการในการค้นหาและจูงใจให้ผู้ที่มีศักยภาพมาสมัครงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ในตำแหน่งที่ต้องการรับเข้าทำงาน

1.3 **การฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง กระบวนการในการเสริมสมรรถภาพของบุคลากรทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน

รวมถึงความพึงพอใจ เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทั้งในระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา

1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบการวางแผน วิธีดำเนินการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรตามหน้าที่และคำบรรยายลักษณะงาน ภายใต้ระยะเวลา และมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดไว้ รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังบุคลากรอันนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานในอนาคต

1.5 การบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ หมายถึง การจัดการที่เกี่ยวข้องกับการให้เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่นๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงการยกย่อง เชิดชูเกียรติ และการสร้างความภาคภูมิใจ ที่บุคลากรได้รับเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของบุคลากรเองด้วยความเต็มใจ เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษากำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นพฤติกรรมในเชิงบวกที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาโดยทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ หมายถึง การแสดงออกถึงการอุทิศตนในให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาที่ทำงานอยู่ ทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ปกครอง และนักเรียน เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติโดยทันทีด้วยความสมัครใจเมื่อพบว่าผู้อื่นประสบปัญหา โดยการช่วยเหลือผู้อื่นนี้อาจเป็นการช่วยเหลือในเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง หรืออาจเป็นปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา พฤติกรรมที่แสดงถึงการให้ความช่วยเหลือ ได้แก่ การให้คำปรึกษา คำแนะนำ การให้ความรู้ หรือการสอนการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ

2.2 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงการใส่ใจ เห็นอกเห็นใจ และเคารพสิทธิของผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความนับถือและสุภาพ โดยเป็นไปเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหากระทบกระทั่งกัน เนื่องจากการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษานั้นต้องอาศัยความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกัน การกระทำของบุคคลหนึ่งจึงย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เกิดความเสียหายหรือความไม่สบายใจ

2.3 พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น หมายถึง ความอดทนของบุคคลต่อสิ่งที่ทำให้เกิดความคับข้องใจ ความไม่สะดวกสบาย หรือความเครียด ทั้งที่เกิดจากเพื่อนร่วมงาน ระบบ

หัวหน้างาน ผู้ปกครอง หรือนักเรียน เป็นความพร้อมที่จะอดทนต่อความรู้สึกกดดัน ปัญหา อุปสรรค และความยากลำบากต่างๆ ด้วยความเต็มใจ

2.4 พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ของสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบและสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอย่างเหมาะสมซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ติดตามข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสถานศึกษาที่อาจกระทบต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาความลับของสถานศึกษา

2.5 พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลได้แสดงออกซึ่งการยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบภายในสถานศึกษา และสนองตอบนโยบายของสถานศึกษา ได้เกินกว่าความคาดหมายตามบทบาทหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ มีความตั้งใจ มีวินัย เอาใจใส่และเคารพกฎระเบียบ มีความตรงต่อเวลา ดูแลรักษาทรัพย์สินและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ สถานศึกษา ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปปฏิบัติภารกิจส่วนตัว ร่วมมือกันทำงานกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปฏิบัติงานสนองตอบนโยบายของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีโดยไม่หวังผลตอบแทน รวมถึงไม่พยายามหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน ยินดีที่จะทำงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเสมอ

3. การศึกษาทางเลือก หมายถึง การจัดการศึกษาที่มีรูปแบบแตกต่างไปจากการศึกษาตามแนวกระแสหลักในระบบทั่วไป ทั้งในด้านปรัชญาการจัดการศึกษา รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการจัดการศึกษา การวัดและประเมินผลการศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลที่มีความแตกต่างหลากหลาย

4. โรงเรียนทางเลือก หมายถึง โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาภายใต้ปรัชญาหรือจุดมุ่งหมายตามปรัชญาการศึกษาของตน ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียน มีสาระและกระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผลที่แตกต่างจากโรงเรียนในกระแสหลักทั่วไป

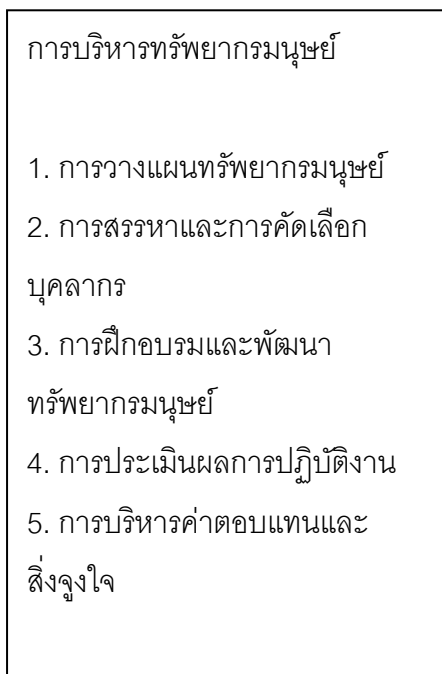
5. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีการจัดการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาครบทุกระดับชั้น

6. บุคลากร หมายถึง ครูที่ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีการจัดการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาครบทุกระดับชั้น

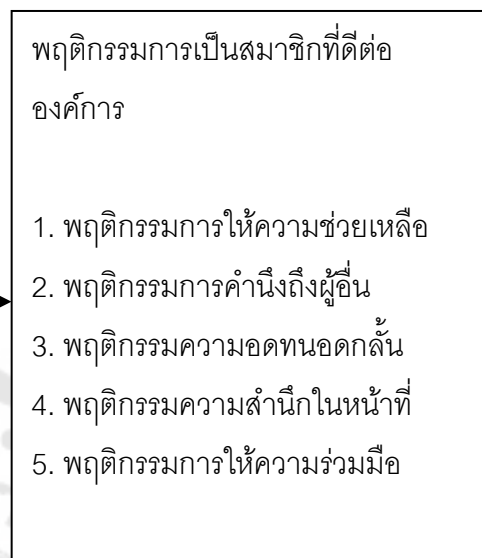
กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสังเคราะห์กรอบแนวคิดจากการศึกษาค้นคว้าหลักและทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ McLagan (1989), Mondy และ Noe (2000), DeCenzo, Robbins และ Verhulst (2013), Ivancevich และ Ivancevich & Konopaske (2013 อ้างถึงใน ชูติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557), ฌ็อง-ฌัก แซงฌอร์น (2545), วิโรจน์ สารรัตนะ (2546), สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549), เตชา เตชะวัฒนไพศาล (2559), สกล บุญสิน (2560), วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556), วนิดา (2556), ดาวิษา ศรีธีรวัฒน์ (2562), กฤษณี จงเจริญ (2561), และแนวคิดของนักวิชาการด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (2557) และเลือกองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ได้ตัวแปรด้านองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและการคัดเลือก 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 5) การบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ และเลือกแนวคิดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของออร์แกน ซึ่งกล่าวถึงในการศึกษาของ Organ & Bateman (1991) และ Organ, Padsakoff & MacKenzie (2006) เนื่องจากการศึกษาด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้มีการวัดตัวแปรมาอย่างต่อเนื่อง มีลำดับพัฒนาการ และงานวิจัยจำนวนมากได้ยึดแนวทางของ Organ เป็นตัววัด ในการวิจัยครั้งนี้จึงเลือกองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การตามแนวคิดของออร์แกน ซึ่งแบ่งองค์ประกอบเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ 2) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น 3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น 4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ 5) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ กำหนดเป็นตัวแปรวิจัย และสร้างกรอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

ตัวแปร



ตัวแปร



สมมติฐานในการวิจัย

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกส่งผลต่อพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรครูในโรงเรียน
2. องค์ประกอบย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรครูในโรงเรียน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การศึกษาทางเลือก
2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การศึกษาทางเลือก

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 15 ระบุว่า การจัดการศึกษาสามารถแบ่งได้ 3 รูปแบบ คือ 1) การศึกษาในระบบ 2) การศึกษานอกระบบ และ 3) การศึกษาตามอัธยาศัย นอกจากรูปแบบดังกล่าวทั้งสามรูปแบบ ยังมีการกำหนดรูปแบบการศึกษาอีกรูปแบบหนึ่งในมาตรา 12 คือ การศึกษาทางเลือก ซึ่งหมายถึง แนวทางในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนที่มีความต้องการต่างกัน โดยมุ่งสนับสนุนให้ผู้เรียนมีโอกาสได้รับการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับธรรมชาติการเรียนรู้และตามความสนใจของตน เป็นการจัดการศึกษาที่อิงพัฒนาการส่วนบุคคล เพื่อนำไปสู่การเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข (อรวรรณ พังเพระ และ รสาพร หม้อศรีใจ, 2561)

1.1 ความหมายของการศึกษาทางเลือก

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) ระบุนิยามการศึกษาทางเลือก ว่า การศึกษาที่เน้นการพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ของผู้เรียน และพัฒนาชุมชนไปพร้อมกัน ซึ่งไม่ใช่การศึกษารูปแบบเดิม แต่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ให้เป็นทางเลือกในการจัดการศึกษา โดยมุ่งให้ผู้เรียนได้มีความสุขกับการเรียนรู้ มีการจัดการศึกษาที่เข้าใจธรรมชาติ จิตวิทยา และพัฒนาการ ตอบสนองความอยากรู้ของผู้เรียน เป็นการจัดการเรียนรู้แบบเป็นองค์รวมด้วยการบูร

ณาการจัดการเรียนการสอนให้เข้ากับเนื้อหา เน้นการฝึกปฏิบัติโดยใช้แนวทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับวิถีชีวิต

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (2551) ระเบียบของการศึกษาทางเลือก ว่า การจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนที่ไม่ต้องการเข้าเรียนในระบบการศึกษาปกติ ด้วยเหตุผลจากพื้นฐานความเชื่อส่วนตัว ไม่ว่าจะป็นปรัชญาการศึกษาและการเรียนรู้ ศรัทธาและความเชื่อทางศาสนา หรือเพื่อสนองความต้องการส่วนตัว ไม่ได้เป็นการจัดการศึกษาที่มีให้โดยทั่วไป และเพื่อตอบสนองบุคคลที่ปฏิเสธระบบการศึกษาปกติ โดยมีรูปแบบแตกต่างไปจากการศึกษาตามแนวกระแสหลักทั่วไปที่มีอยู่ในระบบ คือ เป็นการศึกษาที่ตั้งอยู่บนความเชื่อว่ามีมนุษย์มีความหลากหลายแตกต่างกันไป ทำให้การศึกษาทางเลือกมีหลายรูปแบบ แต่ล้วนมีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน คือ เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์ (คัมภีร์กศน., 2551)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (Office of the Education Council, 2015 อ้างถึงใน ชนันภรณ์ อารีกุล, 2562) กล่าวว่า การศึกษาทางเลือก เป็นแนวคิดในการจัดการศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคคล ซึ่งไม่มีรูปแบบการจัดการศึกษาที่ตายตัว ไม่ว่าจะป็นจุดมุ่งหมายของการศึกษา ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดการศึกษา รูปแบบการวัดและประเมินผล เงื่อนไขในการจบการศึกษา โดยหลักสูตรมีความสอดคล้องกับปัญหา สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม การศึกษาทางเลือกมีความแตกต่างจากการศึกษานอกระบบของสำนักงานการศึกษานอก (กศน.) คือไม่เน้นเฉพาะการศึกษาผู้ใหญ่หรือผู้ที่ไม่สามารถเข้าถึงการศึกษาในระบบ แต่รวมถึงกลุ่มเป้าหมายทุกวัย และเด็กในวัยเรียนที่ไม่มีความประสงค์จะเข้าเรียนโรงเรียนในระบบ

ชนันภรณ์ อารีกุล (2562) อธิบายว่า การศึกษาทางเลือกเป็นรูปแบบการศึกษาหนึ่ง ซึ่งการจัดการศึกษาครอบคลุมความต้องการของมนุษย์ ไม่ว่าจะด้านปรัชญาการศึกษาและความรู้เชิงคุณค่าที่ให้ความหมายต่อชีวิตอย่างแท้จริง เนื่องจากการศึกษาทางเลือกมีความแตกต่างของการศึกษากระแสหลักทั่วไป ไม่ว่าจะป็นด้านปรัชญา เนื้อหาสาระ กระบวนการเรียนรู้ วิธีการวัดประเมินผล รวมถึงการบริหารการศึกษา ทำให้ผู้เรียนซึ่งมีความแตกต่างกันมีความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามศักยภาพของตน การศึกษาทางเลือกจึงจัดเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่เป็นการสร้างสรรค์ความก้าวหน้าใหม่ ๆ เพื่อนำเสนอทางออกจากปัญหาการศึกษาเดิมที่มีอยู่ ให้เกิดการพัฒนาขึ้น

สรุป การศึกษาทางเลือก หมายถึง การจัดการศึกษาที่มีรูปแบบแตกต่างไปจากการศึกษาในระบบทั่วไป ทั้งในด้านปรัชญาการจัดการศึกษา รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา

ระยะเวลาของการจัดการศึกษา การวัดและประเมินผลการศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลที่มีความแตกต่างหลากหลาย

1.2 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการศึกษาทางเลือก

- 1) เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนในระดับปัจเจกบุคคลเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยใช้การเรียนรู้เป็นเครื่องมือ
- 2) เพื่อเป็นทางเลือกให้แก่บุคคลทุกกลุ่มให้ได้รับการศึกษาที่เหมาะสมกับตนเอง แก้ไขปัญหาระบบการศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 3) เพื่อกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังประชาชน

1.3 รูปแบบการจัดการศึกษาทางเลือกในประเทศไทย

รูปแบบของการศึกษาทางเลือกในประเทศไทยมีความหลากหลายต่างกันไป และมีความยืดหยุ่น ทั้งกระบวนการเรียนรู้ และเนื้อหาสาระที่เรียนรู้ สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เรียน ซึ่ง สุชาติ จักรพิสูทธิ์ (2548) ได้จัดแนวทางการศึกษาทางเลือกในประเทศไทยไว้ 7 รูปแบบ ดังนี้

- 1) การศึกษาทางเลือกที่อิงกับระบบของรัฐ ได้แก่ โรงเรียนที่สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้และมีหลักสูตรที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไป เน้นนวัตกรรมการเรียนรู้การทดลองปฏิบัติหรือประสบการณ์นอกตำราเรียน
- 2) การศึกษาทางเลือกที่จัดโดยครอบครัว (โฮมสคูล) ซึ่งครอบคลุมทั้งแบบครอบครัวเดี่ยว และการเรียนรู้เป็นกลุ่มเครือข่าย
- 3) การศึกษาทางเลือกที่ถ่ายทอดโดยครูภูมิปัญญา เช่น ปราชญ์ชาวบ้านที่สังกัดกลุ่มเครือข่าย ที่มีการถ่ายทอดภูมิปัญญาความรู้แก่ผู้เรียน
- 4) การศึกษาทางเลือกสายศาสนาธรรม ทั้งแนวเศรษฐกิจพอเพียงต่อต้านการบริโภคนิยม การปฏิบัติสมาธิในแนวต่างๆ ตามวิถีความเชื่อและคำสอนทางศาสนา
- 5) สถาบันนอกระบบ เช่น กลุ่มการศึกษาที่มีหลักสูตรของตนเองและมีการจัดกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง โดยไม่อิงกับหลักสูตรที่รัฐกำหนด
- 6) กลุ่มการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม เป็นการจัดการศึกษารูปแบบที่กว้างขวางที่สุด ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน โดยผ่านการจัดกิจกรรมชุมชน การอนุรักษ์ทรัพยากร การฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม การสืบสานภูมิปัญญา การสาธารณสุข การแพทย์พื้นบ้าน การจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน เป็นต้น

7) การศึกษาทางเลือกผ่านแหล่งเรียนรู้และสื่อ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ หรือแหล่งเรียนรู้ต่างๆ

1.4 โรงเรียนทางเลือก

1.4.1 ความหมายของโรงเรียนทางเลือก

รัชนี ธงไชย (2553, อ้างถึงใน นริศรา จริยะพันธุ์, 2555) ให้ความหมายของโรงเรียนทางเลือกว่า โรงเรียนทางเลือก หมายถึง โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาภายใต้จุดมุ่งหมายหรือปรัชญาการศึกษาเฉพาะของตน มีรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ ในกระแสหลัก แต่ยังคงใช้หลักสูตรของรัฐ หรืออาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนทางเลือกเป็นจัดการศึกษาที่ไม่ยึดกับไม่ใช่รูปแบบการศึกษาเพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เปิดรับแนวคิดการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ และมีการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลหลากหลาย โดยไม่ได้ใช้รูปแบบที่รัฐกำหนดเพียงแบบเดียว ซึ่งเป็นรูปแบบการศึกษาที่เชื่อว่าเป็นการทำลายตัวตนและศักยภาพการเรียนรู้ (วราภรณ์ สามโกเศศ และคณะ, 2553) เน้นย้ำความสำคัญของเป้าหมายการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการสนองความต้องการของผู้เรียน (ประภาภัทร นิยม, 2553 อ้างถึงในปกป้อง จันวิทย์ และสุนทร ตันมันทอง, 2555)

วัชร จตุพร (2561) กล่าวว่า โรงเรียนทางเลือก คือ โรงเรียนที่จัดการศึกษาที่อิงกับระบบโรงเรียนแต่มีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน มีอิสระในการจัดการเรียนรู้ของตนเอง โรงเรียนทางเลือกมีหลายรูปแบบ ทั้งโรงเรียนที่ช่วยพัฒนาเด็กกลุ่มพิเศษ เช่น เด็กกลุ่มเสี่ยง เด็กกลุ่มที่มีปัญหาด้านพฤติกรรม หรือแม้แต่เด็กอัจฉริยะ โรงเรียนที่จัดตั้งเพื่อฝึกฝนผู้เรียนให้มีความพร้อมตามศักยภาพที่มีตามพัฒนาการด้านต่างๆ และโรงเรียนสำหรับผู้เรียนทั่วไปที่ผู้ปกครองยอมรับวิธีการจัดการเรียนรู้ตามแบบแนวคิดโรงเรียนทางเลือก โดยเชื่อว่าผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มตามความสามารถ การจัดการศึกษาของโรงเรียนทางเลือกจะมีความเป็นอิสระสูงกว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั่วไป คือ สามารถจัดการศึกษาตามแนวทางของตน ใช้หลักสูตรประยุกต์ในการดำเนินกิจกรรม มีระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาที่แตกต่างกัน เป็นต้น

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (2558, อ้างถึงใน สมเกียรติ อินทสิงห์, 2559) ได้เสนอคุณลักษณะที่บ่งบอกถึงการเป็นสถานศึกษาทางเลือกในบริบทของประเทศไทย ดังนี้ 1) ด้านปรัชญาและจุดมุ่งหมาย สถานศึกษาทางเลือกส่งเสริมคุณค่าความเป็นมนุษย์ เชื่อว่ามนุษย์มีความหลากหลาย สามารถพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความสุขและความสร้างสรรค์ 2) ด้าน

หลักสูตร มีความผสมผสานกันทั้งภูมิปัญญาตะวันตกและตะวันออก ครอบคลุมการเรียนรู้ที่เป็นองค์รวม ทั้งในด้านวิชาการ คุณธรรม และวิถีชีวิต ผสมผสานภูมิปัญญาตะวันตกและตะวันออก หลักสูตรมีการปรับเปลี่ยนตามแนวทางปรัชญาการศึกษาใหม่ๆ 3) วิธีการเรียน เน้นวิธีการเรียนรู้ รู้จักเลือก หรือสร้างวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของความรู้ได้ อันจะส่งผลให้ผู้เรียนเกิดความรักในการเรียนรู้ และรู้จักเรียนรู้ด้วยตนเองและนำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) การวัดและการประเมินผล เป็นกระบวนการต่อเนื่องให้เห็นพัฒนาการของผู้เรียน ใช้เครื่องมือและวิธีการที่หลากหลายในการวัดผลจากสิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวผู้เรียน ตระหนักในความแตกต่างกันของผู้เรียน เปิดโอกาสให้ทุกคนประสบความสำเร็จโดยเท่าเทียมกัน 5) ด้านการบริหาร สถานศึกษามีความเป็นนิติบุคคล มีอิสระทั้งในด้านวิชาการและการบริหาร โดยรัฐมีหน้าที่ส่งเสริมและกำกับดูแลคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

สรุป โรงเรียนทางเลือก เป็นโรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาภายใต้ปรัชญาหรืออุดมการณ์ตามปรัชญาการศึกษาของตน ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียน มีสาระและกระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผลที่แตกต่างจากโรงเรียนในกระแสหลักทั่วไป

1.4.2 แนวคิดการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนทางเลือก

ในต่างประเทศนั้นโรงเรียนทางเลือกมักถูกให้ความหมายว่าเป็นสถานที่เรียนสำหรับผู้เรียนที่ไม่สามารถเข้าสู่การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในกระแสหลัก เพราะเป็นผู้เรียนกลุ่มเสี่ยงที่จะไม่ประสบความสำเร็จในการศึกษา เช่น มีผลการเรียนต่ำ เสี่ยงต่อการออกกลางคัน มีปัญหาด้านครอบครัว มีความบกพร่องด้านต่างๆ ที่ทำให้ไม่สามารถเข้าเรียนในโรงเรียนทั่วไปได้ หรือมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม หนีเรียน ตั้งครกไว้ในวัยเรียน เป็นต้น (Carver และ Lewis, 2010) เช่นเดียวกับประเทศไทยในระยะแรกเริ่มจัดตั้งโรงเรียนทางเลือกเมื่อปี พ.ศ. 2522 โดยการจัดตั้งในระยะแรกนั้นก็มิวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาส เด็กที่มีฐานะยากจน เด็กกำพร้า ถูกกระทำทารุณ ครอบครัวที่แตกแยก ถูกทอดทิ้ง โรงเรียนแห่งแรกที่รู้จักกันดี คือ โรงเรียนหมู่บ้านเด็ก โดยแนวคิดที่นำมาใช้ ได้แก่ แนวคิดซัมเมอร์ฮิลล์ ภายหลังการปฏิรูปการศึกษาภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เกิดโรงเรียนทางเลือกหลายแห่งกำเนิดขึ้น เนื่องจากมีหลายมาตราในพระราชบัญญัติฯ ที่เปิดโอกาสให้มีการจัดการศึกษาทางเลือกเพิ่มมากขึ้น (วัชระ จตุพร, 2561)

ในปัจจุบัน การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยนั้น จัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้เรียน ที่แตกต่างจากเดิม คือ จากเป้าหมายที่ต้องการให้

โอกาสสำหรับผู้เรียนที่ขาดโอกาสทางการศึกษากลายมาเป็นเปิดโอกาสให้แก่ผู้เรียนทุกคน ประเทศไทยจึงมีแนวคิดที่แตกต่างจากการจัดตั้งโรงเรียนทางเลือกในต่างประเทศ คือ เป็นโรงเรียนทางเลือกที่ให้ทางเลือกไว้สำหรับทุกคนสามารถเข้าศึกษาได้ ซึ่งส่วนใหญ่โรงเรียนทางเลือกที่มีขนาดใหญ่และมีชื่อเสียงมักมีค่าใช้จ่ายในการเข้าศึกษาที่ค่อนข้างสูง ฉะนั้นผู้เรียนจึงมีฐานะทางครอบครัวอยู่ในระดับดีพอสมควร และผู้ปกครองส่วนใหญ่จะมีความรู้ความเข้าใจถึงแนวทางการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทางเลือกว่าเป็นวิธีการที่จะสามารถพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของผู้เรียนที่โรงเรียนทั่วไปอาจไม่ตอบโจทย์ จึงไว้วางใจให้บุตรหลานเข้ามาศึกษา สิ่งที่ทำให้โรงเรียนทางเลือกแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปมีอยู่ 4 ด้าน (ปกป้อง จันวิทย์ และสุนทร ตันมันทอง, 2555) ได้แก่

1) ด้านคุณค่า เป็นการจัดการเรียนรู้ด้านวิชาการควบคู่กับแนวคิดที่มาจากปรัชญาการจัดการศึกษาและแนวคิดของโรงเรียน คุณธรรมและศีลธรรม ทศนคติต่อการใช้ชีวิต เป็นต้น

2) ด้านนวัตกรรมการเรียนการสอน เป็นการสร้างแนวทางและวิธีการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่าง เน้นการบูรณาการวิชาต่างๆ เข้าด้วยกันแล้วถ่ายทอดด้วยวิธีการหลากหลายตามแนวคิดของโรงเรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

3) ด้านทรัพยากร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน คือการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนทุกคนให้เกิดขึ้น โรงเรียนทางเลือกจึงมีต้นทุนในการจัดการที่สูง เช่น ห้องเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนครูในการดูแลผู้เรียนมาก คุณภาพของครูที่มีความคาดหวังสูงจึงต้องจ้างครูที่มีความรู้ความสามารถ มีระดับการศึกษาสูง และมีความเอาใจใส่นักเรียนสูงกว่าโรงเรียนทั่วไป อุปกรณ์ สื่อต่างๆ มีคุณภาพและตอบโจทย์การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน

4) ความโดดเด่นของผู้นำ (Leadership) ผู้นำของโรงเรียนทางเลือกต้องเป็นผู้เข้าใจปรัชญาการศึกษาทางเลือกตามแนวคิดของโรงเรียนอย่างชัดเจน และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์สามารถวางนโยบายในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายเฉพาะของโรงเรียนซึ่งมีความแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำสูง คือ นอกจากเป็นผู้นำโรงเรียนให้ทัดเทียมโรงเรียนทั่วไปแล้วยังต้องเป็นผู้นำแนวทางเฉพาะของโรงเรียนทางเลือกด้วย

1.4.3 แนวคิดการจัดการศึกษาในโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย

จากการศึกษาของ วัชร จตุพร (2561) พบว่า ในปัจจุบัน มีแนวทางการจัดการเรียนรู้ทั้งหมด 14 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดซัมเมอร์ฮิลล์ (Summer Hill School)

การจัดการศึกษาแบบซัมเมอร์ฮิลล์ริเริ่มโดย A. S. Neill โดยได้รับอิทธิพลจากนักจิตวิทยา เช่น ฟรอยด์ ไรซ์ และการปกครองตนเองของซัมเมอร์ฮิลล์ ซึ่งได้แนวคิดจาก Little Commonwealth ของไฮเมอร์ เลน (เดือนตา และคณะ, 2539 อ้างถึงใน ขนิษฐา จินดากุล, 2546) แนวคิดนี้เชื่อว่าเด็กเกิดมาพร้อมความดี ความเฉลียวฉลาด มีความคิดที่ตรงกับความจริง หากปล่อยให้เด็กพัฒนาตัวเองอย่างเป็นอิสระ ปราศจากการแนะนำหรือบังคับ มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนไปได้ไกลที่สุด ดังนั้น การจัดการศึกษาตามแนวคิดนี้จึงมีจุดเด่นด้านความเป็นความอิสระในการเลือกตัดสินใจ คิดสร้างสรรค์ และค้นหาแนวทางในชีวิตด้วยตนเองโดยไม่ใช้การบังคับ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนแนวซัมเมอร์ฮิลล์จะกำหนดชั้นเรียนตามความสามารถและความสนใจของผู้เรียน เน้นย้ำความต้องการเรียนรู้มากกว่าวิธีการสอน การเรียนรู้ได้ดีจะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนมีความต้องการที่จะเรียน โรงเรียนจัดองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเป็นประชาธิปไตย ให้ความเท่าเทียม ครูและนักเรียนมีเวทีที่เปิดโอกาสให้พูดคุยกัน ซึ่งการให้อิสระและเคารพในความ เป็นมนุษย์เท่าเทียมกันทำให้ในโรงเรียนไม่มีบรรยากาศของการใช้อำนาจอิทธิพล ทำให้เด็กปราศจากความกลัว แต่ก็มีระเบียบแห่งการอยู่ร่วมกันของเด็กซึ่งมาจากมติของเด็กเอง (ขนิษฐา จินดากุล, 2546)

2. แนวคิดมอนเตสซอรี

เป็นแนวคิดของแพทย์หญิง Maria Montessori ซึ่งเชื่อว่าบุคลิกภาพและนิสัยของเด็กได้ถูกกำหนดมาตั้งแต่เกิด เด็กจะมีความสนใจนานถ้าได้ทำงานที่ชอบ และเกิดความชำนาญถ้าได้ทำบ่อยๆ ดังนั้น การจัดการศึกษาแบบมอนเตสซอรีจะเน้นย้ำการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมศักยภาพที่มีในตัวเด็ก ยึดหลักการเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติจากสิ่งแวดล้อมที่เด็กพบเห็นและจับต้องได้เป็นรูปธรรม หัวใจของวิธีสอนแบบนี้จึงประกอบด้วยสภาพแวดล้อมและครูผู้มีบทบาทในการเตรียมสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม วิธีการสอนจะส่งเสริมให้เด็กเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดของตน เด็กมีอิสระในการเลือกเรียนรู้ โดยผ่านการเล่นควบคู่กับการเรียนจากวัสดุอุปกรณ์ที่ครูจัดเตรียมไว้ให้โดยไม่มีกำหนดเวลาแน่นอน มีการตกแต่งห้องเรียนให้ดึงดูด น่าสนใจ สร้างประสบการณ์การเรียนรู้โดยจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความสุข พัฒนาความเป็นตัวของตัวเอง เกิดสมาธิ เกิดวินัยในตนเองที่มาจากประสบการณ์โดยสมัครใจ (จีระพันธุ์, 2545 อ้างถึงใน ขนิษฐา จินดากุล, 2546)

3. แนวคิดวอลดอร์ฟ

แนวคิดนี้มาจาก Rudolf Steiner ผู้มีความสนใจต่อแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับจิตวิญญาณอิสระของมนุษย์ เชื่อมมันในจิตวิญญาณที่มีความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งต่อชีวิตทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม แนวคิดวอลดอร์ฟเชื่อว่า มนุษย์ประกอบขึ้นจากองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ ร่างกาย จิตใจ และสำนึกและจิตวิญญาณ ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบแสดงออกมาโดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1) ด้านร่างกาย แสดงออกมาโดยผ่านการกระทำ โดยเชื่อว่า การกระทำต่างๆ ล้วนเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นจากเจตจำนง ไม่ว่าจะการกระทำนั้นจะเป็นไปโดยรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม การจัดการศึกษาจึงมุ่งการพัฒนาให้ผู้เรียนมีความแข็งแรง สามารถบรรลุเป้าหมายในชีวิตตามที่ตนเองเป็นผู้เลือก และมุ่งไปในทิศทางที่ถูกต้องและดีงาม

2) ด้านจิตใจ แสดงออกมาโดยผ่านความรู้สึกต่างๆ ของมนุษย์ ดังนั้น การศึกษาจึงต้องพัฒนาความรู้สึกต่างๆ ให้มีความศรัทธา ความกล้าหาญ ความเมตตา และมีจิตใจที่ไม่เรี่ยราด

3) ด้านจิตวิญญาณ คือการใช้ปัญญาคติวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจต่อความเป็นจริงบนพื้นฐานของความเข้าใจสิ่งต่างๆ ตามสภาพความเป็นจริง ทำให้เกิดปัญญาทั้งในทางโลกและทางธรรม เกิดความคิดแยกกาย สดใส มีพลัง และสร้างสรรค์

การศึกษาตามแนวคิดนี้จึงเน้นการฝึกฝนจิตสำนึก สร้างความเข้าใจผิดถูกบนพื้นฐานประสบการณ์ จัดกิจกรรมตามความสนใจและธรรมชาติของเด็ก โดยถือว่าการศึกษาคือเป็นทางที่ช่วยให้จิตวิญญาณผสมกลมกลืนกับกายอย่างสมบูรณ์ได้ ใช้ของเล่นประยุกต์จากสิ่งของรอบตัวที่เป็นวัสดุอุปกรณ์ธรรมชาติ เนื่องจากแนวคิดนี้เชื่อว่าการเล่นเป็นการทำงานของเด็ก ซึ่งจะช่วยสร้างจินตนาการ ประสบการณ์ใหม่ๆ และทำให้เด็กสามารถประยุกต์ความรู้ของตนในประสบการณ์ต่างๆ ได้

4. แนวคิดเรกจิโอ เอมิเลีย (Reggio Emilia)

แนวคิดเรกจิโอ เอมิเลีย เป็นที่รู้จักในหมู่นักการศึกษาที่อยู่ในกลุ่มประเทศยุโรปและอเมริกาตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 มีต้นกำเนิดมาจากเมืองเรกจิโอ เอมิเลีย ประเทศอิตาลี ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง กลุ่มนักการศึกษาทำการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี งานวิจัยด้านการจัดการศึกษาและของศาสตร์สาขาต่างๆ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนา จนได้แนวทางจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนปฐมวัย

แนวคิดเรกจิโอ เอมิเลีย ไม่มีเนื้อหาการเรียนที่ตายตัว เนื่องจากเชื่อว่าผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ดังนั้นจึง จึงสามารถปรับรูปแบบการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นได้ตามตัวผู้เรียน รูปแบบโดดเด่นของแนวคิดนี้ก็คือ การใช้โครงการ (Projects) ในการจัดการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนตั้งปัญหาจากสิ่งที่น่าสนใจ และค้นคว้าหาคำตอบนั้นเพื่อให้เกิดความรู้ด้วยตัวเอง ผู้สอนมีบทบาทให้ผู้เรียนได้เลือกศึกษาโครงการ และเตรียมโครงการให้แก่ผู้เรียน โดยผู้เรียนจะเรียนรู้ผ่านกิจกรรมและประสบการณ์จากการทำโครงการต่างๆ ทั้งด้านวิชาการ สังคม คุณธรรม การทำงานร่วมกัน การหาข้อตกลงร่วมกันในกรณีที่มีเกิดขัดแย้ง การสังเกต กระบวนการคิด การแก้ปัญหา การเรียนรู้วิธีการเรียน และรู้จักแหล่งที่มาของความรู้ที่หลากหลาย โดยเชื่อว่าสิ่งเหล่านี้จะช่วยปลูกฝังให้ผู้เรียนรู้สึกมั่นใจ กล้าแสดงออก เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการเรียนรู้ นอกจากการทำโครงการแล้ว การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดนี้ยังให้ความสำคัญกับศิลปะ ซึ่งเป็นสื่อกลางที่ผู้เรียนสามารถสื่อสารกับผู้คนรอบตัวได้ เข้าใจกระบวนการคิด ตลอดจนจินตภาพของผู้เรียนที่มีต่อข้อมูลความรู้ที่ได้รับ (โรงเรียน ณ ดรุณ, 2560)

5. การเรียนรู้โดยใช้โครงการ (Project Approach)

การสอนแบบโครงการเป็นรูปแบบการสอนที่สนับสนุนให้ผู้เรียนมีการเรียนรู้จากสิ่งที่ตนเองสนใจอย่างลึกซึ้ง ได้ลงมือค้นคว้า ทดลองปฏิบัติ มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ รอบตัว ซึ่งมีรากฐานมาจากแนวคิดและทฤษฎีทางการศึกษาปฐมวัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1) แนวคิดแบบพัฒนานิยมของจอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าธรรมชาติของเด็กนั้นมีความกระตือรือร้น ต้องการพึ่งตนเอง ต้องการมีส่วนร่วม และมีโอกาสให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังนั้นเด็กควรมีสื่อในการออกความเห็น ลงมือทำ และเรียนรู้ผ่านสิ่งแวดล้อม มีอิสระในการเล่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

2) แนวคิดของวิลเลียม คิลแพทริก (William Kilpatrick) ยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง โดยการนำแนวคิดของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) มาประยุกต์ใช้ พบว่า เด็กเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อเกิดความพึงพอใจจากการที่ได้มีอิสระในการตัดสินใจ ได้วางแผนร่วมกัน และได้ลงมือทำในสิ่งที่ต้องการ และเด็กได้พัฒนาศักยภาพของตนเองด้านต่างๆ สูงขึ้น

3) แนวคิดแบบเรกจิโอ เอมิเลีย (Reggio Emilia) (ลูจิงดา ซจรรุง์ซิลปี, 2542, อ้างถึงใน จุฬินทิพา นพคุณ, 2563) ได้กล่าวว่า นักการศึกษาเรกจิโอได้พัฒนาปรัชญาทางการศึกษาจากฐานของแนวคิดที่สำคัญ คือ 1) เด็กแต่ละคนมีศักยภาพในตนเอง มีความต้องการที่จะเติบโต มีความใฝ่รู้ และความปรารถนาที่จะสัมพันธ์และสื่อสารกับผู้อื่น และ 2) โรงเรียนเป็นที่

บูรณาการ เป็นสถานที่ใช้ชีวิตร่วมกันและมีสัมพันธ์ภาพร่วมกันระหว่างผู้ใหญ่ และเด็กที่ต่างเติมไปด้วยความหลาย และระบบชีวิตในโรงเรียนขยายไปสู่ครอบครัวของนักเรียน และยังขยายไปถึงชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่

4) ทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของฌอง เพียเจต์ (Jean Piaget) ให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ผ่านการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมผ่านประสบการณ์การเล่น การสำรวจ การทดลอง มีโอกาสเลือกตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง (สิริมา ภิญโญ อนันตพงษ์, 2550 อ้างถึงใน จุฬินทิพา นพคุณ, 2563)

5) ทฤษฎีสังคมและวัฒนธรรมของเลฟ ไวกอตสกี (Lev Vygotski) กล่าวว่า เด็กเกิดการเรียนรู้ พัฒนาสติปัญญาเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์และได้ลงมือทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น เพื่อน ครู และผู้ใหญ่รอบตัว เมื่อพบเจอกับปัญหาขึ้น ผู้ใหญ่หรือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาความช่วยเหลือ ทำให้ผู้เรียนเกิดเรียนรู้จากการแก้ปัญหาด้วยตนเอง แนวคิดนี้ทำให้เกิดความเข้าใจและความตระหนักถึงบทบาทของครูที่มีหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเด็ก (Berk, 1994 อ้างถึงใน จุฬินทิพา นพคุณ, 2563)

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวจึงนำมาสู่การสอนแบบโครงการที่มีกิจกรรมต่างๆ ที่ตรงกับธรรมชาติและความต้องการของวัย ให้เด็กได้เรียนรู้ผ่านการกระทำ ลงมือปฏิบัติจริง ให้เด็กได้ค้นพบด้วยตนเอง วางแผนการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกันระหว่างเด็กที่มีอายุมากกว่าและน้อยกว่า และคำนึงถึงตัวผู้เรียน ครอบครัว และครูผู้สอน (จุฬินทิพา นพคุณ, 2563)

6. แนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism)

แนวคิดนี้เชื่อว่าประสบการณ์เรียนรู้จะส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ใหม่ขึ้นได้ด้วยตนเอง โดยบูรณาการประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมเข้ากับประสบการณ์ใหม่ การจัดการเรียนรู้จึงเน้นการจัดประสบการณ์ตรงให้กับผู้เรียน โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน ให้ผู้เรียนได้แบ่งปันข้อมูลผ่านการทำงาน กลุ่ม และกระตุ้นผู้เรียนให้เข้าถึงกิจกรรมโดยการถาม และเข้าถึงวิธีการเรียนรู้ การเรียนรู้จะเกิดผลสัมฤทธิ์เมื่อใช้รูปแบบการเรียนการสอนที่มีนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner-centred) โดยยึดหลักจิตวิทยา (Learner-centred psychological principles) ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

7. แนวคิดสัตยาไส (Sri Sathyasai Education)

แนวคิดนี้เชื่อว่าคุณค่าที่ดีมีอยู่ในตัวผู้เรียน การฝึกอบรมจะดึงคุณค่านั้นออกมาได้ เป้าหมายของการศึกษาจึงเป็นการพัฒนาอุปนิสัยที่ดีงามในตัวเด็กให้สมบูรณ์ ซึ่งต้องยกระดับ

จิตสำนึกของผู้เรียนให้ถึงระดับสูงสุด จัดกระบวนการเรียนรู้โดยการฝึกสมาธิ อาศัยความรัก ความเมตตา ความประพฤติกุศล ความจริง ความไม่เบียดเบียน และความสงบสุข (อุมาพร ภูศรีโสม, 2560)

การพัฒนาอุปนิสัยที่ดีงามทั้งห้าประการนี้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน กล่าวคือ ความประพฤติกุศลจะช่วยพัฒนาด้านกายภาพของเด็ก เช่น การทำความดีเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ทำให้เรียนรู้ที่จะประพฤติกุศลจนพัฒนาจิตใจให้สูงขึ้นและถ่ายโอนไปยังจิตใต้สำนึก สร้างความรัก ความเมตตาให้เกิดความสงบในใจ ควบคุมจิตใจด้วยการทำสมาธิ ไม่ให้อารมณ์ด้านลบมีอิทธิพลต่อเด็ก ซึ่งนอกจากจะทำให้เด็กสงบแล้วยังช่วยให้มีความจำดีขึ้น ส่วนในด้านของการไม่เบียดเบียนนั้น เด็กต้องเรียนรู้ที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อสนับสนุนให้เกิดอุปนิสัยที่ดีงาม การไม่เบียดเบียนก็คือวิถีทางนำไปสู่สิ่งนั้น โดยครอบคลุมถึงการไม่เบียดเบียนระหว่างที่อยู่ร่วมกัน ทั้งคน สัตว์ ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม รวมถึงการสร้างกลมเกลียวระหว่างศิระหะ หัวใจ และมีมือ (อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา, 2542 อ้างถึงใน ขนิษฐา จินดากุล, 2546)

8. แนวคิดพุทธธรรมประยุกต์หรือวิถีพุทธ (Buddhist Oriented)

โรงเรียนวิถีพุทธมีแนวทางการเรียนการสอนที่เน้นรอบการพัฒนาตามหลักไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ ปัญญา มาใช้ในการฝึกหัดอบรมเพื่อพัฒนากาย จิตใจ ความประพฤติกุศล และปัญญา โดยมีเป้าหมายคือการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สามารถใช้ชีวิตกับผู้อื่นอย่างมีความสุข การเรียนรู้ในชั้นเรียนจะบูรณาการหลักธรรมทางพุทธศาสนามาใช้ มีการวัดประเมินโดยเน้นด้านค่านิยม ศรัทธา และลักษณะนิสัยของผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความเจริญงอกงามตามหลักกุศลธรรม 4 ประการ คือ 1) การอยู่ใกล้ผู้รู้ ใกล้คนดี 2) การมีหลักสูตรการเรียนการสอนที่ดี มีความเข้าใจในการศึกษา 3) มีการคิดวิเคราะห์อย่างถูกต้อง มีเหตุผล และ 4) นำความรู้ไปใช้ในชีวิตรับได้ถูกต้อง (โครงการสถานศึกษาวิถีพุทธ, 2564)

9. สันติอโศก (Santi Asoke Education)

การจัดการเรียนรู้ตามแนวสันติอโศก เน้นการใช้หลักสัมมาสิกขา เน้นให้ผู้เรียนมีศีล มีความเชี่ยวชาญ ทักษะ และมีมือการทำงาน จนสามารถนำไปประกอบอาชีพเลี้ยงตนเองได้ ฝึกนักเรียนให้เป็นคนขยัน สร้างสรรค์ผลผลิต และนำผลผลิตออกแบ่งปันสู่ชุมชนและสังคม รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ฝึกทำอาชีพควบคู่กับการเรียนรู้และรักษาความดี พัฒนาศักยภาพของนักเรียน (โรงเรียนสัมมาสิกขาสันติอโศก, 2564)

10. แนวคิดการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Integrated Education)

มีเป้าหมายให้ผู้เรียนสามารถคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ เชื่อมโยงความรู้ระหว่างวิชาและเชื่อมโยงทักษะที่จำเป็นในชีวิตจริง ผ่านการเรียนรู้วิธีการสอนที่หลากหลาย และสามารถ

นำความรู้มาประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ต่างๆ ได้ โดยเรียนรู้การสร้างคำถาม การหาคำตอบ สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมให้สามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความคิดเชื่อมโยงได้ (วัชร จตุพร, 2561)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ระบุว่า การเรียนการสอนแบบบูรณาการ มี 2 แบบ คือ การบูรณาการภายในวิชา และการบูรณาการระหว่างวิชา ซึ่งจะมี 4 รูปแบบ คือ

1) การสอนบูรณาการแบบสอดแทรก คือ การสอนที่ผู้สอนในวิชาหนึ่ง สอดแทรกเนื้อหาวิชาอื่นๆ เข้ามาในการสอนของตนเอง

2) การสอนบูรณาการแบบคู่ขนาน มีผู้สอนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมวางแผนด้วยกัน สอนเรื่องเดียวกัน แต่ผู้สอนจะแยกกันสอนในวิชาที่แตกต่างกัน

3) การสอนบูรณาการแบบสหวิทยาการ เป็นการสอนบูรณาการแบบคู่ขนาน แต่มีการมอบหมายงานหรือโครงการร่วมกัน

4) การสอนบูรณาการแบบข้ามวิชา หรือสอนเป็นคณะ โดยผู้สอนวิชาต่างๆ ทำการสอนร่วมกันเป็นทีม มีการวางแผนด้วยกัน โดยกำหนดหัวข้อ ปัญหา และความคิด ขอบเขตที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ร่วมกัน ทำการสอนเป็นกลุ่มด้วยกัน

11. การเรียนรู้โดยสมองเป็นฐาน (Brain-based Learning)

เป็นการนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการทำงานในสมองมาใช้ในการ ออกแบบจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับพัฒนาการของสมอง ในแต่ละวัย โดยใช้องค์ความรู้จาก สาขาประสาทวิทยา ซึ่งศึกษาความคิดและจิตใจของมนุษย์ เชื่อมโยงกับทักษะการเรียนรู้ คือ ความสามารถในการเรียนรู้ ความชำนาญ ความเข้าใจและความจำ ซึ่งการนำองค์ความรู้ทั้ง 2 สาขาสามารถร่วมกันทำให้กระบวนการจัดการเรียนรู้ตั้งอยู่บนองค์ประกอบที่ทำให้สมองมีปฏิกิริยาตอบ รับการเรียนรู้ โดยจัดกิจกรรมระหว่างผู้เรียนและผู้สอน รวมทั้งการออกแบบเครื่องมือต่างๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ การจดจำ ใช้เหตุผล และมีติสัมพันธ์ (สถาบันส่งเสริมอัจฉริยภาพและนวัตกรรมการ เรียนรู้, ม.ป.ป) เช่น การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ทำกิจกรรมกับผู้อื่น จำลองสถานการณ์โดยนำมา เชื่อมโยงกับชีวิต มีจินตนาการสร้างสรรค์งาน และการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด โดยการ คิดแก้ไขปัญหาเพื่อเรียนรู้ การปรับตัวเองและสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในสภาวะสมดุล หรือการคิดเชิง มโนทัศน์เพื่อเรียนรู้ การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลทั้งหมด แล้วนำมาจัดระบบเพื่อสร้าง ความคิดรวบยอด (Concept) (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, ม.ป.ป อ้างถึงใน เกศสุตา ใจคำ, 2552)

การจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดนี้เกิดจากการบูรณาการองค์ความรู้ทั้ง 2 สาขาเข้าด้วยกัน นำมาศึกษารูปแบบการเรียนการสอนและปัจจัยการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดปฏิกิริยา

แปลงภายในสมอง และนำไปสู่การออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การออกแบบเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ โดยมุ่งให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ เกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจ สามารถจดจำและนำไปสู่การใช้เหตุผลคิดวิเคราะห์ และเชื่อมโยงสัมพันธ์ในทกมิตของชีวิตเข้าด้วยกัน (ศุภนย์เรียนรู้ มหาวิทยาลัยรังสิต)

12. แนวคิดพหุปัญญา (Multiple Intelligence)

Howard Gardner เจ้าของทฤษฎีพหุปัญญา ได้ระบุว่า บุคคลมีความถนัดต่างกัน มีความทักษะในการแก้ไขอุปสรรคและสร้างสรรค์ผลงานที่มีลักษณะเฉพาะและหลากหลาย เขาวินิจฉัยหรือความสามารถพิเศษตามทฤษฎีของ Gardner คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาในบริบทสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยมี แนวคิดหลัก 4 ประการต่อไปนี้ (Gardner, 1993 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550)

1) ความสามารถพิเศษของคนมีมากกว่าหนึ่งด้าน ซึ่ง Gardner ระบุไว้ 8 ด้าน

2) ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่สามารถฝึกและเรียนรู้ได้ มีพัฒนาการเป็นลำดับขั้นได้ ตั้งแต่ระดับเริ่มต้นไปจนถึงผู้เชี่ยวชาญ โดยอาศัยขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้น คือ

2.1) การรับรู้ เกิดจากการกระตุ้นประสาทสัมผัส

2.2) การมีโอกาสที่จะค้นคว้าและเสริมความแข็งแกร่งให้ความสามารถพิเศษนั้น

2.3) การได้เรียนรู้ฝึกปรือความสามารถพิเศษอย่างเป็นทางการเป็นเรื่องราวภายใต้การชี้แนะของผู้สอน และพ่อแม่

2.4) การรับมาใช้ หรือความเชี่ยวชาญในการใช้ความสามารถพิเศษดังกล่าวนั้น

3) สมองมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเช่นเดียวกับลายนิ้วมือ บุคคลแต่ละคนจะมีด้านเด่นและข้อด้อยแตกต่างกันไป โดยบุคคลเกิดมาพร้อมกับความสามารถพิเศษ ความสามารถพิเศษเหล่านี้จะพัฒนาขึ้นได้ชีวิตโดยผ่านประสบการณ์ โอกาส การเรียนรู้ อิทธิพลและการศึกษาในโรงเรียน

4) ความสามารถพิเศษจะปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้สอนต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของเด็ก ดังนั้น ต้องมีการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจว่า ข้อมูลใหม่ที่ได้เรียนรู้จะไปหลอมรวมกับความรู้ หรือความสามารถมีอยู่เดิมของตนเองได้อย่างไร

ทฤษฎีพหุปัญญา นำมาใช้ในการเรียนรู้โดยเน้นวิธีการเรียนรู้ที่มีรูปแบบแตกต่างกัน เพื่อให้สัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกันของผู้เรียน มุ่งเน้นการฝึกฝนเพื่อค้นหาเอกลักษณ์ของตน นำพาให้เกิดความภาคภูมิใจ ขณะเดียวกันก็ปลูกฝังให้เคารพในเอกลักษณ์ของบุคคลอื่น สามารถใช้ความแตกต่างของแต่ละคนให้เกิดประโยชน์ (วัชร ฤทธิพร, 2561)

13. แนวคิดนีโอฮิวแมนนิส หรือนวมมนุษย์นิยม

เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากแนวคิดของ P.R. Sarkar นักปราชญ์ชาวอินเดีย เป็นปรัชญาการศึกษาซึ่งผสมผสานปรัชญาตะวันตกและตะวันออกเข้าด้วยกัน มองเห็นความสัมพันธ์ของทุกสิ่ง เป้าหมายของการศึกษาคือมุ่งเน้นความสุข และการพัฒนาคนให้สมบูรณ์ มีร่างกายที่แข็งแรง มีจิตใจที่มั่นคง เข้มแข็ง เบิกบาน มีความรัก ความเมตตาที่ยิ่งใหญ่ มีความรู้ทางวิชาการต่างๆ โดยเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติและสร้างความสนุกสนาน การเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จคือต้องพัฒนาปัจเจกบุคคลและสร้างความสำนึกต่อส่วนรวม (วัชร ฤทธิพร, 2561)

แนวคิดนี้มองเด็กว่ามีความบริสุทธิ์ เต็มไปด้วยความรักอันบริสุทธิ์ที่มีให้กับทุกสิ่งรอบตัว ซึ่งการจัดการศึกษาตามแนวคิดนี้จะรักษาความรักอันบริสุทธิ์นี้ให้ดำรงอยู่ต่อไป และเชื่อในอัจฉริยภาพในตัวที่แฝงเร้นอยู่ในตัวเด็ก ดังนั้น การศึกษาจึงต้องส่งเสริมพัฒนาการทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย และจิตสำนึกไปพร้อมๆ กัน เช่น การเรียนรู้ที่จะทานอาหารที่เป็นธรรมชาติ การออกกำลังกายเพื่อพัฒนาร่างกายให้แข็งแรง การฝึกควบคุมความคิด จินตนาการ การผ่อนคลาย ความคิด ช่วยให้จิตใจมั่นคง เบิกบาน การฟังนิทาน เล่นเกม ร้องเพลง ทำสมาธิ ช่วยให้เกิดความรัก ความเมตตา และการศึกษาศิลปะ ดนตรี คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ แนวคิดนี้สามารถนำมาพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อทำให้บุคคลและสังคมสามารถพัฒนาตนเองและพึ่งพาตนเองได้ มองเห็นคุณค่า ความสามารถและศักยภาพในความเป็นมนุษย์ของตนเองและผู้อื่น ซึ่งนำไปสู่การพึ่งพาอาศัยกัน (เกียรติวรรณ และคณะ, 2532; และ กองบรรณาธิการ, สานปฏิรูป, 2542 อ้างถึงใน ชนิษฐา จินดากุล, 2546)

14. แนวคิดการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning)

การใช้ปัญหาจริงในสังคมเป็นโจทย์การเรียนรู้หรือโจทย์โครงการ เป็นการฝึกฝนบนปฏิบัติการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำที่ทำให้เกิดประสบการณ์ตรงในตนเอง นักเรียนได้พัฒนามุมมอง ทักษะคิด และจิตสำนึก จนเกิดความปรารถนาที่จะดูแลหรือลุกขึ้นมารับผิดชอบต่อสังคมต่อสิ่งแวดล้อม และต่อโลก ในฐานะพลเมืองที่มีความรู้ ความเข้าใจ และเป็นผู้กำหนดทิศทาง การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้เช่นนี้เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ฝึกทักษะ การเรียนรู้ สังเกต สืบค้น

สัมภาษณ์ บันทึกร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สื่อสาร และคิดอย่างเป็นระบบ การประมวลความคิดสำคัญ การแก้ปัญหา ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และปัญหาโจทย์การศึกษาของโครงการได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ในวัยที่เติบโตขึ้น นักเรียนได้ฝึกการทำงานร่วมกับผู้ใหญ่ ชุมชน หรือสังคมภายนอก โรงเรียน เพื่อเผยแพร่ผลการศึกษาและผลงานผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สาธารณะ (ส่วนสื่อสารองค์กร โรงเรียนรุ่งอรุณ, 2561)

จากปรัชญาการศึกษาทางเลือกที่กล่าวมาแล้วนั้น มีสถานศึกษาในประเทศไทยหลายแห่งนำแนวคิดเหล่านี้มาใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งมีทั้งการนำปรัชญาหลักเพียงปรัชญาเดียว และการประสานแนวคิดทางปรัชญาหลายแนวคิดมาผสมผสานกัน และใช้เป็นแนวคิดการจัดการศึกษาที่เกิดขึ้นเอกลักษณ์ของแต่ละสถานศึกษา

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior)

การศึกษาแนวทางการบริหารองค์การในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการค้นหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ด้วยการถือว่าบุคลากรคือส่วนหนึ่งของทรัพยากรที่สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้องค์การได้ (Bloodgood, 2001 อ้างถึงใน สุภายู ธีระวณิชตระกูล, 2547) การบริหารองค์การจึงต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน จากการศึกษาของ Podsakoff, Ahearne และ Mackenzie (1997, อ้างถึงใน รุจี อมฤตย์, ปฐม มณีโรจน์, ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ, และ รัชนีกุล ภิญญานานวัฒน์, 2557) ซึ่งได้ศึกษาประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานที่เป็นผลจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร พบว่า แนวคิดดังกล่าวมีรากฐานแนวคิดมาจากการศึกษาของ Organ (1991) ที่ระบุว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรทั้งหมดมีส่วนร่วมกับการทำงาน และก่อปฏิสัมพันธ์ในทางบวก ร่วมมือกันหาทางออกของปัญหาเพื่อให้มีความราบรื่นในการทำงาน อีกทั้งยังมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับองค์การภาคธุรกิจและภาคเอกชน ให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และตอบสนองเป้าหมายสูงสุดขององค์การ (ยุทธนา รังสิตานนท์, 2560)

2.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) เกิดขึ้นจากทฤษฎีที่ศึกษาโดย Organ กล่าวคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเป็นปัจจัยประการหนึ่งที่ช่วยให้การทำงานทั้งระดับบุคคลและส่วนรวมมีประสิทธิภาพ

(Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006 อ้างถึงใน Poohongthong, 2014) อีกทั้งช่วยให้งานในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังส่งเสริมให้มีผลผลิตของงานสูงขึ้นทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพอีกด้วย (สิริสรุ กระแสร์สุนทร, 2554) นักวิชาการได้รับการยอมรับว่าแนวคิดดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารงานองค์การ ซึ่งนักวิชาการจำนวนมากให้นิยามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การดังนี้

Katz และ Kahn (1966, อ้างถึงใน Bateman และ Organ, 1983; Vigoda-Gadot, 2006) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Extra-Role Behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตามสัญชาตญาณและเกิดขึ้นเองโดยบุคลากรอยู่นอกเหนือจากบทบาทของคุณสมบัติที่ถูกระบุไว้ในหน้าที่ตามคำบรรยายลักษณะงาน และมีส่วนช่วยให้องค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมเหล่านี้ได้แก่ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การรับคำสั่งโดยไม่รำบ่น การมีความอดทนต่อภาระงานที่ถูกมอบหมายเพิ่มเติมเป็นครั้งคราวโดยไม่แสดงความไม่พอใจ การดูแลรักษาพื้นที่ทำงานให้สะอาดเรียบร้อยและเป็นระเบียบ การจัดทำรายงานตรงเวลา การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร ความพยายามในการลดโอกาสเกิดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคล การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์การ พฤติกรรมดังกล่าวเหล่านี้จัดเป็นพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ซึ่งในภายหลัง Katz และ Kahn (1978) อธิบายว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ คือพฤติกรรมซึ่งแสดงออกอย่างไม่เป็นทางการ โดยผ่านการแสดงความร่วมมือ การให้ความช่วยเหลือ หรือการแสดงความเป็นมิตร ซึ่งอาจปรากฏให้เห็นในการปฏิบัติงานในวาระต่างๆ พฤติกรรมเหล่านี้ อาจไม่เป็นที่สังเกต หรือไม่ได้ถูกกำหนดไว้ในขอบข่ายหน้าที่ของบุคคลที่ต้องทำ แต่อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เพราะหากบุคลากรขาดพฤติกรรมเหล่านี้แล้ว ระบบการทำงานขององค์การก็จะเกิดอุปสรรค

Bateman และ Organ (1983) กล่าวว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นการสิ่งที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ ซึ่งอาจไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อผลการทำงานของคนใดคนหนึ่ง อีกทั้งยังไม่ได้ถูกกำหนดไว้ในบทบาทที่ต้องกระทำ กล่าวคือ เป็นลักษณะการแสดงออกของบุคลากรซึ่งองค์การมิได้กำหนดให้ปฏิบัติโดยถือเป็นหน้าที่ และไม่มีภาระรางวัลตามที่องค์การระบุกฎเกณฑ์ไว้ แต่เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

Organ (1997, อ้างถึงใน Vigoda-Gadot, 2006) ให้นิยามพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ว่า พฤติกรรมที่บุคลากรยินดีปฏิบัติเอง พฤติกรรมเหล่านี้จัดเป็นบทบาทพิเศษที่อยู่นอกเหนือจากคำสั่งหรือหน้าที่ขององค์การระบุ ซึ่งในเวลาต่อมา Organ ได้มีการศึกษาร่วมกับ

Podsakoff และ MacKenzie ในปี 2006 ได้ให้นิยามเพิ่มเติมว่าพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมีความจำเป็นต่อองค์การ ช่วยส่งเสริมการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์การ โดยที่พฤติกรรมเหล่านี้ไม่ได้เป็นผลที่เกิดจากระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ แต่ก่อให้เกิดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม ภายหลังได้มีผู้ศึกษาแนวคิดของ Organ และมีการโต้แย้งในบางประเด็น เช่น Schnake และ Dumler (1997) และ Dumler (1997) ซึ่งศึกษาผลของการให้รางวัลแก่บุคลากรและพบว่า ระบบการให้รางวัลตอบแทนอาจเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้

McShane และ Glinow (2010) ระบุว่า พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ คือ สิ่งที่แสดงถึงความร่วมมือและความช่วยเหลือผู้อื่นซึ่งช่วยส่งเสริมองค์การทั้งด้านสังคมและด้านจิตวิทยา เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อพบปัญหา ความจริงใจในการขอบคุณเพื่อนร่วมงาน และการเอื้อเฟื้อทรัพยากรต่างๆ ของตัวเองแก่ผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมในด้านที่แสดงถึงความร่วมมือและช่วยเหลือองค์การในภาพรวม เช่น การส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การ การป้องกันความขัดแย้ง การแสดงความคิดเห็นที่นอกเหนือจากที่ระบุในหน้าที่งาน การเข้าร่วมงานอาสาสมัครที่ช่วยส่งเสริมองค์การ และการเอาใจใส่ติดตามข่าวสารใหม่ๆ ในองค์การ

Dubin (2000, อ้างถึงใน Poohongthong, 2014) กล่าวว่า พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ คือ พฤติกรรมการทำงานด้วยความยินดี โดยปราศจากการให้รางวัลพิเศษ และทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำหรับงานวิจัยของประเทศไทย โดยส่วนมากให้นิยามที่สอดคล้องกับ Organ ได้ให้ไว้ โดยมีนักวิจัยชาวไทยได้ให้ความหมายของพฤติกรรมดังกล่าวไว้ดังนี้

สฎายุ ธีระวิชิตระกูล (2547) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ คือ การกระทำที่บุคลากรปฏิบัติด้วยความสมัครใจ ไม่มีระบุไว้ในข้อกำหนดขององค์การ เป็นพฤติกรรมเชิงสนับสนุนและสำคัญต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ

วัลลพ ล้อมตะคุ (2554) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ คือ การกระทำที่เกิดประสิทธิผล ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์การ แต่ไม่ได้มีที่มาจากการทำงานขององค์การมอบรางวัลให้ แต่เกิดขึ้นโดยตัวบุคลากรที่ยินดีจะปฏิบัติงานเกินกว่าสิ่งที่ตนรับผิดชอบด้วยความเต็มใจ

นิติพล ภูตะโชติ (2556) กล่าวว่า พฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมในทางบวก เป็นการเสียสละเพื่อช่วยงานเพื่อนร่วมงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยความราบรื่น มีความสมัครใจอาสาช่วยทำงานต่างๆ โดยไม่ต้องร้องขอ มีความทุ่มเทการทำงานให้กับ องค์การ

หลีกเลี่ยงความขัดแย้งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ให้ความเชื่อฟังผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและให้ความร่วมมือในการทำงานทุกอย่างเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

เชมณัฐร์ มาศวิวัฒน์ (2560) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เป็นพฤติกรรมทำให้ความร่วมมือในหลายๆ ด้าน ซึ่งบุคลากรเต็มใจปฏิบัติให้กับองค์กร นอกเหนือจากบทบาทที่องค์กรคาดหวังไว้ และเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ทางสังคมความร่วมมือภายใน ซึ่งช่วยสนับสนุนสภาพแวดล้อมทางจิตใจในที่ทำงาน และให้การทำงานประสบความสำเร็จ

ภาสกร เตวิชพงศ์ (2561) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร หมายถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจและทำงานนอกเหนือไปจากบทบาทหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

จากคำนิยาม ความหมาย คำจำกัดความต่างๆ ดังที่กล่าวมา ทำให้สรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของบุคลากรเองด้วยความเต็มใจ เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษากำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นพฤติกรรมในเชิงบวกที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาโดยทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2.2 ที่มาของแนวคิดพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

Katz (1964, อ้างถึงใน สิริสุสร กระแสร์สุนทร, 2554) ได้เสนอว่า โดยทั่วไปองค์กรประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ แต่การปฏิบัติงานยังรวมพฤติกรรมอื่นๆ ซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับภาระงานที่ระบุ แต่มีความเกี่ยวข้องกับงานด้วยเช่นกัน จากแนวคิดเรื่องพฤติกรรมกรการปฏิบัติงาน Katz (1964) แบ่งพฤติกรรมกรการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรเป็น 2 รูปแบบ คือ

1) พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ เป็นพฤติกรรมที่มีการระบุหน้าที่รับผิดชอบไว้แล้ว และมีเงื่อนไขในการให้รางวัลถ้ามีการปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่องค์กรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) พฤติกรรมที่เป็นบทบาทพิเศษ เป็นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ได้มีการระบุไว้อย่างเป็นทางการ ไม่ได้กล่าวถึงในคำบรรยายลักษณะงาน แต่มีประโยชน์ต่อองค์กร มีคุณค่า และได้รับการยอมรับในสังคมขององค์กร

เมื่อพิจารณาแนวความคิดของ Katz (1964) ข้างต้น แสดงว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่มีผลต่องาน แต่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับภาระงานโดยตรง ไม่มีระบบรางวัลหรือลงโทษ แต่เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อันเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

นอกจากนี้ ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นนอกจากจะเป็นไปตามพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่แล้ว การที่บุคลากรมีความสมัครใจยินดีที่จะปฏิบัติงานตามพฤติกรรมที่เป็นบทบาทพิเศษยังช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์การมีประสิทธิภาพด้วย ต่อมา Organ (1991) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมที่เป็นบทบาทพิเศษนี้ และกำหนดเป็นแนวคิด “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ” (Organizational Citizenship Behavior : OCB) และภายหลัง Organ, Podsakoff และ MacKenzie (2006, อ้างถึงใน สิทธิสร กระแสร์สุนทร, 2554) ได้แสดงความคิดเห็นว่า โครงสร้างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน และเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Motowidlo และ Scotter, 1994)

2.3 ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

William และ Anderson (1991, อ้างถึงใน สิทธิสร กระแสร์สุนทร, 2554) ได้เสนอว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่ส่งผลต่อองค์การ ส่งผลได้เป็น 2 ทาง คือ

1) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่มุ่งสู่องค์การ เป็นพฤติกรรมทั่วไปซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์การ เช่น การปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ ขององค์การเพื่อรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อย การแจ้งองค์การล่วงหน้าเมื่อไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ ซึ่ง Podsakoff และ MacKenzie (1994) สรุปว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การส่งอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานในองค์การ เพราะพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์ในด้านต่างๆ ได้แก่ สนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ได้หลากหลายบทบาทหน้าที่ ช่วยเสริมสร้างศักยภาพด้านการบริหาร ช่วยให้บุคลากรมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายไปในการมุ่งสร้างผลงาน 4) ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อกัน ช่วยให้เกิดสัมพันธภาพและผลิตผลที่ดีในหมู่ผู้ร่วมงาน เนื่องจากมีการช่วยเหลือกัน ทำให้บุคลากรเรียนรู้ และทำงานให้เกิดผลได้รวดเร็วยิ่งขึ้น องค์การสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพอยู่ในองค์การ ทั้งยังช่วยให้เสถียรภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย (สิทธิสร กระแสร์สุนทร, 2554)

2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่มุ่งสู่บุคคล คือพฤติกรรมที่เกิดประโยชน์เฉพาะหน้าต่อบุคคล และยังเกิดประโยชน์ต่อองค์การ เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อผู้นั้น

ขาดงาน เอาใจใส่บุคลากรอื่นๆ ที่ทำงานในองค์กร พฤติกรรมชนิดนี้มีความสัมพันธ์กันในทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Organ, 1988) ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล (Posdakoff และ MacKenzie, 1994) ซึ่งบุคลากรที่ได้รับการยอมรับมักเป็นที่ชอบพอของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรผู้นั้นได้รับการประเมินผลที่สูงกว่าบุคลากรผู้อื่น (Greenberg & Baron, 2000 อ้างถึงใน สิริสูตร กระแสร์สุนทร, 2554) ดังนั้นหากบุคลากรได้รับปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร กล่าวคือ สัมพันธภาพจากหัวหน้างาน ความยุติธรรม และผลตอบแทนที่เป็นธรรมแล้ว ก็เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีต่อบุคคล และต่อองค์กรด้วยเช่นกัน (สฎายุ ธีระวณิชกุล, 2551)

สรุปว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ทำให้เกิดการรับรู้ความเป็นธรรม และบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมของการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยแนวความคิดเหล่านี้ได้สอดคล้องกับการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา คือ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ (Organization Behavior Division, 2003 อ้างถึงใน สิริสูตร กระแสร์สุนทร, 2554) พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสนใจถึงแนวทางสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนตัวแปรที่มีส่วนก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งนอกจากจะนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากรแล้ว ยังช่วยศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้นด้วย ด้วยเหตุนี้ เมื่อผู้บริหารสามารถพัฒนา แก่ไข รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรได้เกิดการรับรู้ และยินดีที่จะแสดงออกมา ย่อมทำให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะการปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดคุณภาพในการทำงานตามมา

2.4 องค์ประกอบของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

ในการศึกษาของ Smith, Organ, และ Near (1983) พบว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ประกอบด้วย

1) พฤติกรรมช่วยเหลือผู้อื่น (Altruism) เป็นการกระทำโดยเจตนาที่จะช่วยเหลือบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ เมื่อผู้อื่นเผชิญกับปัญหา ต้องการได้รับการบริการหรือความอนุเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมช่วยเหลือผู้อื่นในการศึกษาของ Berkowitz (1972, อ้างถึงใน Smith; Organ; & Near, 1983) กล่าวคือ อารมณ์ในเชิงบวกส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมช่วยเหลือผู้อื่น หากมีความพึงพอใจสูงขึ้น อารมณ์ในเชิงบวกระหว่างการทำงานก็จะ

สูงขึ้นด้วย การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาก็เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย

2) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Generalized Compliance) เป็นการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นที่เป็นไปในลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหลายคน โดยไม่ได้เจาะจงให้ความช่วยเหลือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นการทำสิ่งที่ถูกต้องเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ตามบรรทัดฐานขององค์การ

George และ Brief (1992) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ด้านอารมณ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ แบ่งองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การไว้ 5 รูปแบบ คือ

1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน (Helping Co-workers) เช่น การแบ่งปันทรัพยากร การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานล่าช้า โดยพฤติกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจ ซึ่งไม่ได้ถูกกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ไม่ได้ถูกวางแผนหรือมอบหมายให้ทำตามข้อเรียกร้องในการปฏิบัติงาน (Job Requirements) สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ปฏิบัติเป็นประจำทุกวัน ในทางกลับกัน หากพฤติกรรมเหล่านี้ไม่ได้ถูกปฏิบัติก็เกิดผลกระทบกับองค์การและอาจก่อให้เกิดความเสียหายในการทำงานได้

2) การปกป้ององค์การ (Protecting the Organization) เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อองค์การจากภัยต่างๆ เช่น โจรกรรม อัคคีภัย อุบัติเหตุ โดยการรายงานและแจ้งเตือนเหตุที่อาจเกิดขึ้น การช่วยสอดส่องดูแลความปลอดภัยของอาคารสถานที่ รวมถึงการไม่ปฏิบัติตามคำสั่งที่อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับบาดเจ็บ

3) การให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์ (Making Constructive Suggestions) สอดคล้องกับ Katz และ Kahn (1978, อ้างถึงใน George & Brief, 1992) ว่า การที่องค์การสนับสนุนให้สมาชิกให้คำแนะนำในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงาน และนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

4) การพัฒนาตนเอง (Developing Oneself) คือการที่บุคลากรใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองเสมอ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการศึกษาเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานโดยสมัครใจตามความประสงค์ของตนเอง เช่น การสมัครเข้าเป็นสมาชิกองค์การต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง การสมัครเรียนหรือการฝึกอบรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมการฝึกอบรมขององค์การโดยใช้งบประมาณส่วนตัว ในเวลาส่วนตัว

5) การแสดงความภักดีต่อองค์กร (Spreading goodwill) เป็นการส่งต่อค่านิยม โดยผ่านการบอกเล่าเรื่องราวขององค์กรในแง่มุมดีๆ แก่บุคคลอื่น ไม่ว่าจะด้วยความประทับใจ การชื่นชมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยองค์กร ซึ่งจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรให้เป็นที่ตระหนักสู่สังคมภายนอก

Van Dyne, Graham, และ Dienesch (1994) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบและจัดกลุ่ม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรออกมาได้ 3 รูปแบบ ได้แก่

1) พฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) คือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและเชื่อมั่นในผู้นำองค์กรและองค์กร นำเสนอภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ต่อบุคคลภายนอก สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรด้วยความกระตือรือร้น ติดตามข่าวสารและรับรู้ความเคลื่อนไหวขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ และมีความพร้อมที่จะปกป้ององค์กร

2) พฤติกรรมเชื่อฟังองค์กร (Organizational Obedience) มีความเคารพ กฎเกณฑ์ นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และคำสั่งต่างๆ เช่น ใช้เวลาในการทำงานอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ มาทำงานตรงเวลาเสมอและพร้อมที่จะทำงานทันทีเมื่อมาถึงที่ทำงาน ตั้งใจทำงานในทุกสภาพแวดล้อม ทำงานเสร็จทันกำหนดเวลา ดูแลรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยในที่ทำงานอยู่เสมอ ไม่ใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างสิ้นเปลือง

3) พฤติกรรมมีส่วนร่วมในองค์กร (Organizational Participation) คือ การให้ความสนใจกิจกรรมต่างๆ ให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์ต่อเพื่อนร่วมงาน สนับสนุนระบบการจัดการ ให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์อยู่เสมอ ส่งเสริมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมใน ออกจากความเห็น ติดตามข่าวสารในเรื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

Moorman, Blakely, และ Niehoff (1998) แบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ องค์กรเป็น 4 ประเภท คือ

1) การช่วยเหลือระหว่างบุคคล คือ การช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อน ร่วมงานต้องการความช่วยเหลือ

2) ความคิดสร้างสรรค์ คือ การสื่อสารกับบุคคลอื่น เพื่อให้การทำงานเกิด ประสิทธิภาพทั้งในด้านประสิทธิภาพส่วนบุคคลและประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม

3) ความอดุสาหะ คือ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากหน้าที่ที่ ถูก ระบุไว้

4) การสนับสนุนองค์การด้วยความจงรักภักดี คือ การส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การแก่บุคคลภายนอก

Podsakoff (2000, อ้างถึงใน สิรัฐสร กระแสร์สุนทร, 2554) ได้การรวบรวมแนวคิดที่จากนักวิชาการหลายท่าน และแบ่งพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้ 7 องค์ประกอบ คือ

1) พฤติกรรมการช่วยเหลือ หมายถึง การสนับสนุน อาสาช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน โดยช่วยผู้ร่วมงานป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างไม่เห็นแก่ตัว อีกทั้งมีความพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ

2) ความอดทนอดกลั้น คือ การอดทนต่อความภาวะคับข้องใจหรือไม่ความสะดวกต่างๆ ที่เกิดขึ้น และไม่แสดงความไม่พอใจออกมา มีทัศนคติการทำงานในแง่บวกอยู่เสมอ แม้ว่าการปฏิบัติงานนั้นจะไม่ใช่ไปตามที่ได้คาดหวังก็ตาม ไม่แสดงพฤติกรรมการบังคับขู่เข็ญผู้ร่วมงานในกรณีที่ผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากตน แต่รับฟังผู้ร่วมงานด้วยความยินดี ทั้งนี้ยังรวมถึงพฤติกรรมการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วย

3) ความจงรักภักดีต่อองค์การ หมายถึง การเป็นผู้ให้ความสนับสนุน ร่วมรับผิดชอบ ปกป้องทรัพย์สินขององค์การ พุดถึงองค์การในแง่ดีแก่บุคคลภายนอก ปกป้องและองค์การจากการคุกคาม แม้ว่าองค์การจะอยู่ในสภาวะวิกฤตก็ยังคงแสดงความจงรักภักดีต่อองค์การ

4) การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ หมายถึง การยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่องค์การกำหนดอยู่เสมอแม้ในเวลาที่ไม่ใช่ผู้สังเกตหรือควบคุม

5) ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมผลการปฏิบัติงานขององค์การด้วยความยินดี กระตือรือร้นและพยายามทำงานให้สำเร็จ ลุล่วง รวมถึงอาสาปฏิบัติงานเป็นการพิเศษ และส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดการปฏิบัติเช่นเดียวกัน

Organ และ Bateman (1991) และ Organ, Podsakoff & MacKenzie (2006, อ้างถึงใน ลักษณ์พนมวรรณ นูรพา, 2557) ได้ทำการศึกษาและพัฒนาแนวความคิดพฤติกรรมขององค์การ โดยได้แบ่งพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย

1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) คือการแสดงออกถึงการอุทิศตนช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติโดยทันทีเมื่อมีผู้ร่วมงานมีปัญหาเกิดขึ้น และเป็นไปด้วยความสมัครใจ โดยการช่วยเหลือผู้อื่นนี้อาจเป็นการช่วยเหลือในเรื่องงานโดยตรง หรือปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ พฤติกรรมที่

แสดงถึงการให้ความช่วยเหลือ ได้แก่ การให้คำปรึกษา คำแนะนำ หรือการสอนการใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ

2) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เป็นพฤติกรรมที่แสดงความใส่ใจ เห็นอกเห็นใจ และเคารพสิทธิของผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความนับถือและสุภาพ เนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้นต้องอาศัยความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกัน การกระทำของบุคคลหนึ่งจึงย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เกิดความเสียหายหรือความไม่สบายใจ ดังนั้นการคำนึงถึงผู้อื่นจึงเป็นการป้องกันและแก้ไขปัญหที่อาจเกิดขึ้น

3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) เป็นความอดทนต่อความไม่สบายใจ ความเครียด ความไม่สะดวก ไม่ว่าจะมีความขัดแย้งจากเพื่อนร่วมงาน ระบบ หรือหัวหน้างาน เป็นความพร้อมที่จะอดทนต่อความรู้สึกกดดัน ปัญหา อุปสรรค และความยากลำบากต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้เนื่องจากการแสดงการร้องทุกข์หรือไม่พอใจนอกจากอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรแล้ว ยังเป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้บริหารหรือหัวหน้างานด้วย

4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรด้วยความรับผิดชอบและสร้างสรรค์ เช่น การเข้าร่วมประชุม การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเวลาและรูปแบบที่เหมาะสม ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ติดตามความเคลื่อนไหวและข่าวสารต่างๆ ในองค์กร รู้เท่าทันสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ตลอดจนการการรักษาความลับขององค์กร

5) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกซึ่งการยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบภายในองค์กร และสนองตอบนโยบายขององค์กรได้เกินกว่าความคาดหวังตามที่องค์กรได้กำหนด เช่น มีความตั้งใจ มีวินัย เอาใจใส่และเคารพกฎระเบียบ มีความตรงต่อเวลา ดูแลรักษาทรัพย์สินและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ขององค์กร ไม่ใช้เวลาว่างไปปฏิบัติภารกิจส่วนตัว ร่วมมือกันทำงานกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปฏิบัติงานสนองตอบนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดีโดยไม่หวังผลตอบแทน รวมถึงไม่พยายามหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน ยินดีที่จะทำงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเสมอ

จากการศึกษาองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรดังที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ Organ & Bateman (1991) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ได้มีการศึกษาองค์ประกอบและพัฒนาตัวแปรอย่างมาอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง และ

นักวิชาการนิยมนำมาใช้อ้างอิงในงานวิจัยจำนวนมาก (สิริสุทร กระแสร์สุนทร, 2554; ชนินทร์ จักรภพโยธิน, 2554; ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์, 2556; ธิรายุ ไกรว่อง 2556; อรุณวรรณ กุลนิล, 2558; ยุทธนา รังสิตานนท์, 2560; Mallick, E., Pradhan, R. K., Tewari, H. R., & Jena, L. K., 2014; Owor, J. J., 2015; Chaikidurajai Praphan, 2017; ชนม์ชนิษฐ์ วิศิษฎ์สมบัติ, 2561) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านตามแนวคิดดังกล่าวมีความครอบคลุมและชัดเจน ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในงานวิจัยนี้จึงใช้การอ้างอิงตามแนวความคิดดังกล่าวนี้ได้แก่

1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การแสดงออกถึงการอุทิศตนในให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาที่ทำงานอยู่ ทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ปกครอง และนักเรียน เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติโดยทันทีด้วยความสมัครใจเมื่อพบว่าผู้อื่นประสบปัญหา โดยการช่วยเหลือผู้อื่นนี้อาจเป็นการช่วยเหลือในเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง หรืออาจเป็นปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา พฤติกรรมที่แสดงถึงการให้ความช่วยเหลือ ได้แก่ การให้คำปรึกษา คำแนะนำ การให้ความรู้ หรือการสอนการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ

2) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงการใส่ใจ เห็นอกเห็นใจ และเคารพสิทธิของผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความนับถือและสุภาพ โดยเป็นไปเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหากระทบกระทั่งกัน เนื่องจากการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษานั้นต้องอาศัยความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกัน การกระทำของบุคคลหนึ่งจึงย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เกิดความเสียหายหรือความไม่สบายใจ

3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง ความอดทนของบุคคลต่อสิ่งที่ทำให้เกิดความคับข้องใจ ความไม่สะดวกสบาย หรือความเครียด ทั้งที่เกิดจากเพื่อนร่วมงาน ระบบ หัวหน้างาน ผู้ปกครอง หรือนักเรียน เป็นความพร้อมที่จะอดทนต่อความรู้สึกกดดัน ปัญหา อุปสรรค และความยากลำบากต่างๆ ด้วยความเต็มใจ

4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ของสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบ และสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอย่างเหมาะสมซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ติดตามข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสถานศึกษาที่อาจกระทบต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาความลับของสถานศึกษา

5) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลได้แสดงออกซึ่งการยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบภายในสถานศึกษา และสนองตอบนโยบายของสถานศึกษา ได้เกินกว่าความคาดหมายตามบทบาทหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ มีความตั้งใจ มีวินัย เอาใจใส่และเคารพกฎระเบียบ มีความตรงต่อเวลา ดูแลรักษาทรัพย์สินและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ สถานศึกษา ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปปฏิบัติภารกิจส่วนตัว ร่วมมือกันทำงานกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปฏิบัติงานสนองตอบนโยบายของสถานศึกษา ได้เป็นอย่างดีโดยไม่หวังผลตอบแทน รวมถึงไม่พยายามหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน ยินดีที่จะทำงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเสมอ

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเป็นองค์ความรู้ที่พัฒนามาจากการบริหารงานบุคคล (Personal Management) ที่ว่าด้วยการรับสมัครบุคคลากร การดูแลบุคคลากรระหว่างการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน (วนิดา วาตีเจริญ, 2556) แนวคิดการบริหารงานบุคคลในอดีตมีความหมายที่ค่อนข้างจำกัดเนื่องจากเป็นการพัฒนาบุคลากรแบบแยกส่วนโดยไม่บูรณาการไม่ได้ครอบคลุมขาดการวางแผนในระยะยาว เป็นการทำงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะหน้าที่ตัวเอง (สกล บุญสิน, 2560) ภายหลังได้มีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยมองว่าบุคลากรในองค์การไม่ได้เป็นเพียงผู้ถูกบริหารที่รับคำสั่งให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย และการบริหารงานไม่ใช่เพียงแค่การจ้างงานและการทำงานตอบแทนซึ่งกันและกันเท่านั้น แต่มองบุคลากรในฐานะเป็นมนุษย์ที่มีความรับผิดชอบและความคิดสร้างสรรค์ในตนเอง (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2556) แนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคลจึงได้พัฒนามาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ซึ่งมีแนวคิด ว่า บุคลากรในองค์การเป็นทรัพยากรประเภทหนึ่งขององค์การที่ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ มอบรางวัล ให้ค่าตอบแทน และจัดให้มีสวัสดิการ การบริหารงานจึงต้องเน้นการดึงและพัฒนาศักยภาพของบุคคลมาใช้ให้เหมาะสมกับงาน ให้คำแนะนำและพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกำหนดกลยุทธ์ มุ่งพัฒนา เสริมสร้าง และกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรัก ความศรัทธา และมุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้กับองค์การ สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดที่สร้างสรรค์ อันก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งจะเป็นกำลังผลักดันและสร้างเสริมความเข้มแข็งให้องค์การ

3.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Ivancevich (2010, อ้างถึงใน สกส บัญชี, 2560) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการพิเศษที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยกระบวนการนี้จะช่วยอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งของตนเองและขององค์กร

Dessler (2003) ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ นโยบายและการบริหารจัดการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้สำเร็จเรียบร้อย ซึ่งครอบคลุมเรื่องการวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาผู้สมัคร การคัดเลือกผู้สมัคร การปฐมนิเทศและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดทำค่าจ้างและเงินเดือน การจัดเตรียมสิ่งจูงใจและประโยชน์เกื้อกูล และการสื่อสาร

McLean และ McLean (2001) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารนโยบายและการพัฒนากระบวนการทำงานของบุคลากรขององค์กรในทุกระดับ ซึ่งครอบคลุมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การเก็บข้อมูลต่างๆ การสรรหาและคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น การสืบทอดตำแหน่งงาน การจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์ รวมไปถึงการจัดการด้านบุคลากรสัมพันธ์

พยอม วงศ์สารศรี (2541) นิยามว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการสรรหา คัดเลือก และบรรจุผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมาทำงานให้กับองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมการพัฒนา เพิ่มพูนทักษะ การธำรงรักษาบุคลากร การส่งเสริมสุขภาพกายและจิต

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) ให้นิยามว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่ผู้บริหารดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุผู้ที่มีคุณสมบัติให้มาทำงานในองค์กร มีการธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน มีหลักประกันให้กับบุคลากรหลังพ้นจากการทำงานให้มีความสุขในการดำรงชีวิต

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553) ให้นิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ด้วยความเต็มใจ

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556) ให้นิยามว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กระบวนการสรรหา คัดเลือก บรรจุผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานในองค์กร และให้ความสนใจกับการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะได้ทุ่มเทให้กับการทำงาน และดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

สกล บุญสิน (2560) ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้กลยุทธต่างๆ ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดย ประกอบด้วย การสรรหา คัดเลือก พัฒนาบุคลากร จัดการผลการปฏิบัติงาน บริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ การดูแลสุขภาพ ความเป็นพลอดภย

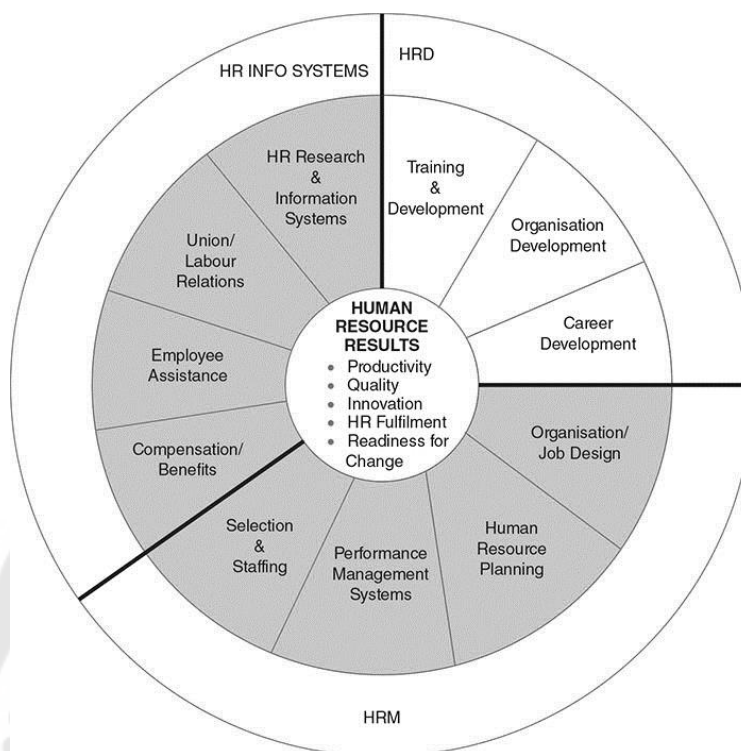
โดยสรุป ในบริบทของการบริหารการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานทางด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับงานด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจ เพื่อสามารถตอบสนองต่อภาระงานของสถานศึกษา มีความพร้อมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานหรือนโยบายของสถานศึกษา มีแรงจูงใจและหลักประกันที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ มีชีวิตการทำงานที่เหมาะสม และธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ในสถานศึกษาได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษาแห่งนั้นสามารถรับรู้ถึงสิ่งดังกล่าวได้อย่างชัดเจน

3.2 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีนิยามที่หลากหลาย และสามารถแบ่งกลุ่มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Functions) ได้หลายวิธี ได้แก่

แนวคิด HR Wheel ของ McLagan (1989, อ้างถึงใน McGuire, 2014) จำแนกงานทรัพยากรมนุษย์เป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

- 1) งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development หรือ HRD) มุ่งพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคคล กลุ่ม ทีมงานและองค์การ
- 2) งานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management หรือ HRM) มุ่งเน้นการสรรหา การรักษา และพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์



ภาพประกอบ 1 ตัวแบบ HR Wheel ตามแนวคิดของ McLagan

ที่มา: McLagan (1989, อ้างถึงใน McGuire, 2014)

จากภาพ จะเห็นได้ว่า งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 ส่วนตามแนวคิดดังกล่าว ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาองค์กร การพัฒนาเส้นทางอาชีพ การออกแบบงานและองค์การ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การสรรหาและคัดเลือก ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากร สหภาพและแรงงานสัมพันธ์ การวิจัยและระบบสารสนเทศในงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเห็นได้ว่างานดังกล่าวมีสนับสนุนทั้งงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

แม้ว่าแนวคิดของ McLagan จะแสดงให้เห็นว่างานทรัพยากรมนุษย์ใน 2 ด้านหลักนี้ แยกออกจากกันได้ อย่างไรก็ตาม งานทั้งสองด้านยังคงสนับสนุนกันและดำเนินไปเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร โดยงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ช่วยให้องค์กรสามารถ

ดำเนินการไปได้ ถ้าบริหารจัดการไม่ดีจะทำให้องค์การประสบปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล เช่น ขาดกำลังคนทำงาน ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้ ส่วนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ช่วยส่งเสริมให้องค์การสามารถขยายขีดความสามารถในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ งาน HRD มีความสำคัญเมื่อองค์การเผชิญสภาวะการณ์ที่ทำทลายและช่วยให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย

Mondy และ Noe (2000, อ้างถึงใน สุรศักดิ์ จงจิต, 2552) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้แน่ใจมีจำนวนบุคลากรอย่างเพียงพอเมื่อเกิดความจำเป็น โดยอาศัยการวิเคราะห์งานซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการกำหนดทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่องาน และเป็นเทคนิคที่แพร่หลายหลายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นการสรุปหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน การสรรหา เป็นกระบวนการในการดึงดูดบุคคลที่มีความเหมาะสม และกระตุ้นให้บุคคลมาสมัครงาน การคัดเลือก คือกระบวนการที่องค์การใช้คัดเลือกจากกลุ่มของผู้สมัครเพื่อหาบุคคลที่เหมาะสมที่สุด

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ส่งเสริมประสิทธิภาพให้กับทั้งบุคลากรและองค์การโดยรวม เนื่องจากสภาพแวดล้อมและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด ดังนั้นบุคลากรจึงจำเป็นที่จะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ออกสนองความเปลี่ยนแปลงนั้น และให้สามารถสร้างผลผลิตได้สูงที่สุด โดยกระบวนการนี้ควรเริ่มต้นเมื่อแต่ละบุคคลเข้าร่วมทำงานในองค์การ และตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ คือ สิ่งที่ได้รับจากการประเมินผลหากบุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ การที่องค์การมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้มีเกณฑ์ที่ยุติธรรม บุคลากรได้รับรางวัลอย่างสมควรและเสมอภาคต่อความทุ่มเทที่บุคลากรให้กับองค์การในการทำเป้าหมายขององค์การให้เป็นผลสำเร็จ

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ โดยวัดผลงานตามแผนงานที่องค์การวางไว้ การประเมินผลเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มการแข่งขันกันซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ

5) แรงงานสัมพันธ์และลูกจ้าง องค์การที่มีขนาดใหญ่มักมีช่องว่างระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ทำให้อาจเกิดปัญหาขึ้น ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปฏิบัติตามสัญญาจ้าง การตกลงข้อพิพาทด้านแรงงาน หรือการเจรจาต่อรองกันระหว่างฝ่าย

นายจ้างกับสมาคมลูกจ้าง ล้วนเป็นงานที่ต้องอาศัยความเข้าใจเฉพาะด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะต้องมีเจ้าหน้าที่ผู้มีความรู้ความเข้าใจในแง่ของกฎหมาย การเจรจา หรือการเรียกร้องให้มีการปฏิบัติตามสัญญาไว้ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะเพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร

6) สุขภาวะและความปลอดภัย สุขภาวะเกี่ยวข้องกับการปกป้องบุคลากรจากการบาดเจ็บที่เกิดจากอุบัติเหตุจากการทำงาน สุขภาพหมายถึง สภาวะที่บุคลากรมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ สุขภาวะและความปลอดภัยในการทำงานเป็นสิ่งที่ควรตระหนักเสมอ เพราะบุคลากรผู้ซึ่งทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพที่แข็งแรงจะเป็นผู้ที่ให้ผลผลิตที่ดี และให้ผลประโยชน์ในระยะยาวกับองค์กร

DeCenzo, Robbins, และ Verhulst (2013, อ้างถึงใน ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2562) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ดังนี้

- 1) Staffing หมายถึง การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
- 2) Training and Development หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถและพฤติกรรมของบุคลากร
- 3) Motivation หมายถึง การจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รวมถึงการตอบแทนบุคลากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
- 4) Maintenance หมายถึง กระบวนการที่มีจุดประสงค์ให้บุคลากรทำงานอยู่กับองค์กร มีทัศนคติที่ดี และมีความผูกพันกับองค์กร ปฏิบัติงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ให้ความทุ่มเทกับการปฏิบัติงาน

Ivancevich และ Konopaske (2013, อ้างถึงใน ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

- 1) การได้มา (Acquiring HR) ครอบคลุมกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือก และการวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง
- 2) การให้รางวัล (Rewarding HR) ได้แก่ การตอบแทนบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการให้รางวัล เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน
- 3) การพัฒนา (Developing HR) ได้แก่ กระบวนการต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 4) การธำรงรักษา (Maintaining and Protecting HR) ได้แก่ กระบวนการที่มีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) อธิบายองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การวางแผนจะมีส่วนช่วยสะท้อนภาพอนาคตเพื่อให้เกิดแนวทางและความเข้าใจที่ชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติงาน ลดโอกาสเสี่ยงในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ต่างๆ อีกทั้งการวางแผนยังเป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติงานร่วมกัน

2) การจ้างงาน ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานมาทำงานในองค์การ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับนโยบายขององค์การและของแต่ละหน่วยงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอาจทำโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพียงลำพัง หรืออาจอาศัยความร่วมมือกันของบุคคลหลายฝ่ายภายในองค์การ

3) การจัดการด้านตำแหน่งงาน ดำเนินการรับและบรรจุบุคคลเข้ามาตามตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนด นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยในการประเมินผลงาน การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคล ให้ดำเนินไปด้วยยุติธรรมตามกฎหมายที่องค์การกำหนด

4) การฝึกอบรมและพัฒนา การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการทำให้องค์การมีความมั่นคง หลายองค์การนิยมวางแผนการฝึกอบรมร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งผู้เข้ารับการอบรม ผู้จัดการอบรม หน่วยงานต้นสังกัด และองค์การตามลำดับขั้น จากนั้นจึงดำเนินการฝึกอบรมตามแผนการที่กำหนดไว้ ภายหลังจากการฝึกอบรม หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามผล มีการพัฒนา ปรับปรุง เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ตอบสนองความต้องการขององค์การได้อย่างเต็มที่ในอนาคต

5) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของสมาชิกในองค์การเป็นหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ โดยทำการประเมินค่างาน ทำการศึกษาเปรียบเทียบ และกำหนดอัตราค่าตอบแทนภายใต้มีความเสมอภาคและยุติธรรม

6) การธำรงรักษา หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญในการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ทำงานในองค์การเป็นระยะเวลายาวนาน โดยพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างความผูกพัน และให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดี ต่อบริษัท

7) ระเบียบวินัย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่รักษากฎเกณฑ์ ระเบียบ และ ข้อบังคับขององค์กร โดยที่กฎระเบียบเหล่านี้จะต้องครอบคลุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกของ องค์กร

8) แรงงานสัมพันธ์ จัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร บุคลากร และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร และกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้การทำงานดำเนินไปด้วยความ ราบรื่น ไม่มีอุปสรรคหรือข้อขัดแย้ง เนื่องจากปัญหาที่เกิดอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

9) กิจกรรมอื่นๆ เช่น การให้คำแนะนำ คำปรึกษา หรือบริการพิเศษแก่บุคลากร การให้บริการสังคม โดยเป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้กิจกรรมอื่นๆ สามารถดำเนินไปได้ด้วยดีและมี ประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่ประกอบเป็นกระบวนการ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดความต้องการทรัพยากรใน อนาคตที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อเป็นกลไกในการทำงานให้บรรลุผล ประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งเป็นการศึกษารายละเอียดในทุกด้านของงาน เช่น จุดมุ่งหมายของงาน หน้าที่ที่สำคัญ เงื่อนไขการทำงาน ทักษะ ความรู้และความสามารถที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการวิเคราะห์งานทำให้ได้คำพรรณนางาน (Job Description) ซึ่งเป็นข้อความที่ระบุเป้าหมายของงาน เงื่อนไขการทำงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ และการ กำหนดคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job Specification) ที่ระบุสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะความสามารถและประสบการณ์ที่จำเป็น

2) การจัดคนเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลมาปฏิบัติงานตาม ตำแหน่ง อาศัยการสรรหาเพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะงานที่วิเคราะห์ไว้

3) การพัฒนาและการประเมินผล (Development and Evaluation) รวมถึงการ อบรมและการพัฒนา (Training and Development) เป็นการกำหนดความคาดหวังที่องค์กรมี ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการวัดประเมินผล และบันทึกผลการปฏิบัติงาน มีการให้ข้อมูล ย้อนกลับแก่บุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน

4) การบำเหน็จตอบแทน (Compensation) เป็นการบริหารค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ เหมาะสม ซึ่งผู้รับผิดชอบจะมีหน้าที่ สรรวจอัตราค่าตอบแทน โดยทั่วไปเป็นการรวบรวม ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโครงสร้างอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนในท้องตลาด กำหนดอัตราค่าตอบแทนหรือ

เงินเดือนที่เป็นธรรม และสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือเงินเดือน ให้เป็นสิ่งจูงใจโดยคำนึงถึงผลงาน โดยทั่วไปพิจารณาจากปริมาณของผลงาน หรือจ่ายตามชั่วโมงการทำงาน

5) การธำรงรักษา (Maintaining) เป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของสมาชิกในองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การธำรงรักษาบุคลากรเป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบเฉพาะที่ผู้บริหารควรยึดถือ และให้การสอนหรือช่วยเหลือ เช่น การใช้ข้อมูลย้อนกลับให้เป็นประโยชน์ต่อการกระตุ้นให้บุคลากรรู้จักพัฒนาตนเอง หรือการใช้สถานการณ์จำลองในการพัฒนาพฤติกรรม

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) กล่าวว่า เพื่อให้การดำเนินงานองค์การบรรลุผลสำเร็จ จะต้องอาศัยวิธีการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน ดังนี้

1) การวิเคราะห์และการออกแบบงาน (Job Analysis and Job Design) เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในรายละเอียดเกี่ยวกับงาน

2) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) การสรรหา (Recruitment) ได้แก่ กระบวนการที่องค์การแสวงหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเพื่อจ้างงาน ส่วนการคัดเลือก (Selection) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดว่าผู้สมัครคนใดมีความสามารถเหมาะสมที่จะเข้ามาช่วยทำงานให้กับองค์การเพื่อให้การทำงานขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง กระบวนการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ เกิดความรู้ ความชำนาญ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงานที่ได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติ โดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ ซึ่งวิธีการบริหารงานคุณภาพ (Total Quality Management) เป็นมาตรการหนึ่งที่ช่วยฝึกอบรมบุคลากรอย่างเข้มข้นให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายให้ทำและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากงานนั้นมีความสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้ โครงสร้างเงินเดือน สิ่งจูงใจและผลประโยชน์ มีส่วนสำคัญให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ การจ่ายค่าตอบแทนที่สูงจะสามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพสูง แผนการจ่ายเงินตามผลการปฏิบัติและระบบการจ่ายเงินเดือนจะช่วยกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

5) โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน สิ่งจูงใจ และประโยชน์ (Pay Structure, Incentives and Benefits) ระดับค่าตอบแทนมีความสำคัญกับบุคลากร ค่าตอบแทนที่สูงหรือมากเพียงพอเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในท้องตลาด จะสามารถดึงดูดผู้ที่มีความสามารถ การจ่าย

ค่าตอบแทนยังอาจถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรบางตำแหน่งปฏิบัติงานไปตามความคาดหวังขององค์กรได้

6) แรงงานและพนักงานสัมพันธ์ (Labor and Employee Relations) คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรในองค์กร องค์กรต่าง ๆ อาจเลือกที่จะปฏิบัติต่อบุคลากรเหมือนสินทรัพย์ หรือทรัพยากรการลงทุนในระยะยาวก็ได้

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559) ได้แจกแจงองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1) การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาข้อมูลและรายละเอียดของงานต่างๆ ภายในองค์กร ว่ามีความรับผิดชอบอะไร มีเนื้อหาของงานอย่างไร มีการระบุคุณสมบัติที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถสรรหาผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

2) การออกแบบงาน คือ การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือการสร้างงานใหม่ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีความสอดคล้อง เหมาะสมต่อความต้องการขององค์กร

3) การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการคาดการณ์ความต้องการบุคลากร เพื่อที่จะได้มีบุคลากรเพียงพอทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4) การสรรหาและการคัดเลือก เป็นการหาบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ทักษะตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ได้ครบถ้วนและทันเวลาที่ต่อเวลา

5) การบรรจุ มอบหมาย แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน ต้องทำสัญญาว่าจ้างให้มาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างหรือที่ได้ออกแบบไว้ พร้อมให้คำชี้แนะกฎระเบียบขององค์กร และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่าบุคคลนั้นมีความเหมาะสม ก่อนบรรจุเข้าทำงานในองค์กรต่อไป

6) การสร้างแรงจูงใจ เป็นการใช้ความรู้ด้านการบริหารจัดการและจิตวิทยาการทำงานมากระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามทำงานอย่างเต็มที่

7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบการทำงานของบุคลากร

8) การเรียนรู้ พัฒนา และฝึกอบรม เป็นกระบวนการเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้

9) การโยกย้าย หมุนเวียนงาน และความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ เป็นกระบวนการที่ดำเนินการเพื่อให้บุคลากรมีความเติบโตในเส้นทางอาชีพที่เหมาะสมตาม

ความสามารถ โดยให้การมอบหมายภาระหน้าที่รับผิดชอบที่มากขึ้น มีการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ และการเลื่อนตำแหน่ง

10) การจ่ายค่าตอบแทน เป็นการดูแลจัดการอัตราค่าจ้างและการให้ผลตอบแทนให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้มีความต้องการที่จะเข้ามาร่วมงาน และกระตุ้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

11) การบำรุงรักษาสุขภาพและความปลอดภัย เป็นการดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ได้มาตรฐานความปลอดภัย

12) การสื่อสารภายในองค์กรและพนักงานสัมพันธ์ เป็นการสร้างเสริมสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากร โดยการใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

สกล บุญสิน (2560) ได้แบ่งองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1) การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน คือ กระบวนการในการกำหนดงานเฉพาะอย่างที่ต้องทำ วิธีการที่ใช้ในการทำงาน และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับงานอื่นๆ ในองค์กร

2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการวิเคราะห์หรือพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านปริมาณและมีคุณภาพอย่างเพียงพอและทันต่อความต้องการขององค์กร กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์แล้วเทียบกับทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ หากเปรียบเทียบกันแล้วจะเกิดผลสามประการ คือ

2.1) กำลังแรงงานที่ต้องการเท่ากับที่มีอยู่ ผลก็คือไม่ต้องการสรรหาเพิ่มเติม

2.2) กำลังแรงงานที่มีอยู่มีมากกว่าความต้องการ องค์กรควรจำกัดการจ้างงานลดชั่วโมงการทำงาน ให้บุคลากรเกษียณอายุก่อนกำหนด ปลดออก หรือปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง

2.3) กำลังแรงงานที่มีอยู่มีน้อยกว่าความต้องการ องค์กรจะต้องสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาใหม่เพื่อให้เพียงพอกับความต้องการ

3) การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ให้มาสมัครงานกับองค์กรอย่างทันเวลา ด้วยจำนวนที่เพียงพอและมีคุณสมบัติที่เหมาะสม โดยเริ่มจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จากนั้นจึงเลือกทางเลือกในการสรรหา ซึ่งประกอบด้วยการสรรหาจากภายในหรือจากภายนอก

4) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการคัดเลือกบุคคลจากกลุ่มผู้สมัคร ซึ่งเป็นการเลือกจากบุคคลที่ดี เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

5) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจสำคัญในการปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากรและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเน้นการพัฒนาทักษะ ความรู้ที่จำเป็นต่องานนั้น โดยมุ่งเน้นผลในระยะยาว

6) การจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมิน การจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่มีความเป็นพลวัตและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือเป้าหมายที่กำหนด แนวคิดนี้ได้ใช้เป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหลายองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมการมีส่วนร่วม การจัดการผลการปฏิบัติงานต้องทำแบบบูรณาการ ทั้งการบูรณาการในแนวดิ่ง ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ แผน และเป้าหมายขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของทีมงานและแต่ละบุคคลที่มีการตกลงร่วมกัน ลงไปจนถึงทีมงานและระดับบุคคล ส่วนการบูรณาการในแนวราบ คือ การทำให้กลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยบูรณาการการพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรเข้าด้วยกัน ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่วางไว้ ซึ่งการประเมินผลดังกล่าวจัดทำเป็นรายปีและองค์กรสามารถนำผลไปใช้ประโยชน์ได้

7) การบริหารค่าตอบแทน แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ การสำรวจ การประเมินค่างานเพื่อกำหนดค่างานต่างๆ การจัดกลุ่มงานตามระดับค่างาน การกำหนดค่าตอบแทน และการปรับปรุงอัตราค่าจ้าง ซึ่งทั้ง 5 ขั้นตอนต้องมีการปฏิบัติอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะต้องมีการศึกษาสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อค่าตอบแทนขององค์กรด้วย เช่น นโยบายขององค์กร การประเมินค่างาน ความสามารถในการจ่ายขององค์กร ตลาดแรงงาน ค่าครองชีพ ค่าจ้างขั้นต่ำ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างระบบการจ่ายเงินและบริหารค่าตอบแทนที่สามารถดึงดูด จูงใจ และรักษานักบุคลากรไว้ได้

8) แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรองร่วม แรงงานสัมพันธ์ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหาร ผู้ใช้แรงงาน และภาครัฐ โดยสหภาพแรงงาน มีวัตถุประสงค์สำคัญคือการพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ของลูกจ้าง และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับนายจ้าง การเจรจาต่อรองร่วม คือการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง หรืออาจมีภาครัฐด้วย โดยการเจรจาต่อรอง

ร่วมอาจทำได้หลายรูปแบบ โดยทั่วไปมักเป็นการเจรจาต่อรองระหว่างบริษัทหนึ่งกับสหภาพ โดยประเด็นที่ใช้ในการเจรจาส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของค่าจ้าง ค่าตอบแทน สภาพการจ้าง สภาพการทำงาน เป็นต้น

9) สุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน องค์การควรตระหนักถึงสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานและจัดการเรื่องนี้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหากสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะสม เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานถูกออกแบบมาไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หรือบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานกับเครื่องจักรต่างๆ ก็จะทำให้เกิดอันตรายขึ้นได้ นอกจากนี้ สภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัยยังก่อให้เกิดความเครียดในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่ส่งผลต่อการทำงาน เพราะสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556) ได้จำแนกองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 10 ด้าน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงานและการวิเคราะห์งาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา การวางแผนอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การบริหารแรงงานสัมพันธ์ และ วินัย การร้องทุกข์ การให้คำปรึกษาและกำลังใจ

ดาวิชา ศรีธัญรัตน์ (2562) ได้แบ่งองค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์และออกแบบงาน 2) การวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือก 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การจูงใจและการบริหารผลตอบแทน 5) การฝึกอบรมและการพัฒนา 6) การรักษามูลค่าบุคลากรและการจัดการความผูกพันของบุคลากร 7) การพัฒนาสายอาชีพและการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถ

กุลชลี จงเจริญ (2561) จัดแบ่งองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 ด้าน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์งาน 2) การวางแผนกำลังคน 3) การสรรหาและการคัดเลือก 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การวางแผนเพื่อพัฒนาอาชีพ 6) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และ 7) การบริหารผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ นักวิชาการด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คณะบริหารธุรกิจ (2557) ได้อธิบายขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการบริหารที่ครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ดังนี้

1) การดึงดูดใจ (Attraction a Quality Workforce) เป็นการหาบุคลากรที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถ มาทำงาน ประกอบไปด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน (Developing a Quality Workforce) ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ (Managing Employee Orientation) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and Development) และการพัฒนาสายอาชีพ (Career Planning as Development)

3) การธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ (Maintaining a Quality Workforce) ได้แก่ การรักษาและลดการออกจากงาน (Retention and Turnover) เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร เพื่อรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินการทำงานในแง่ผลการทำงานและในแง่โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น การให้ผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefits) และงานด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพแรงงาน หรือสถาบันวิชาชีพอื่นๆ

เมื่อพิจารณาแนวคิดดังที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปหน้าที่สำคัญของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างๆ ได้ 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านการวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคคล
2. ด้านการบริหารการใช้งานและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล

3.3 องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดกลุ่มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ภารกิจดังกล่าวข้างต้น ในแต่ละภารกิจมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบเพื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปรที่มุ่งศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้ได้ดังตาราง

ตาราง 1 ตารางวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการและงานวิจัย

นักวิชาการ		ผู้วิจัย
ตัวแปรต้นการ บริหารทรัพยากรมนุษย์	นักวิชาการ	ผู้วิจัย
1. การวิเคราะห์งาน	Mondy & Noe (2000)	✓
2. การออกแบบงาน	McLagan (1989)	✓
3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	Ivanecovich & Konopaske (2013)	✓
4. การสรรหาและการคัดเลือก	Vehulist (2013)	✓
5. การบรรจุ มอบหมาย แต่งตั้ง	DeCenzo, Robbins, & Mondy (2000)	✓
6. การพัฒนาบุคลากร	DeCenzo, Robbins, & Mondy (2000)	✓
7. การพัฒนาองค์กร	McLagan (1989)	✓
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	McLagan (1989)	✓
9. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์	DeCenzo, Robbins, & Mondy (2000)	✓
10. การบำรุงขวัญและกำลังใจ	DeCenzo, Robbins, & Mondy (2000)	✓
11. การสนับสนุนและช่วยเหลือ	DeCenzo, Robbins, & Mondy (2000)	✓
บุคลากร		

จากตาราง ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความถี่ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบที่จะนำมาเป็นตัวแปรที่ศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและการคัดเลือก 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์

งานด้านการวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคคล

3.3.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คืองานเกี่ยวกับวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การวางแผนบุคลากร (Personnel Planning) ซึ่งปัจจุบันแวดวงวิชาการและวิชาชีพด้านการจัดการได้ใช้คำว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” กันอย่างแพร่หลาย และได้ระบุความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

Griffiths, Lloyd-Walker และ Williams (1999, อ้างถึงใน จตุรงค์ ศรีวรชัรวรรณะ, 2558) ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบและกระบวนการต่อเนื่องหลังจากทำการวิเคราะห์ความต้องการทางทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งหวังให้องค์การได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในจำนวนที่เหมาะสมต่อความต้องการขององค์การในเวลานั้นๆ

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2545) ให้นิยามว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทำนายอุปสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการนี้จะส่งผลต่อการกำหนดวิธีปฏิบัติทั้งหมดเกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้ โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ความมั่นคง และให้เกิดการเจริญเติบโตขององค์การ บุคลากร และสังคม

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556) นิยามว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการคาดคะเนความต้องการขององค์การไว้ล่วงหน้าว่าองค์การต้องการบุคลากรประเภทใด ระดับใด ต้องการจำนวนเท่าไร เมื่อไร และกำหนดวิธีการให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากที่ใด ด้วยวิธีการใด และเมื่อไร

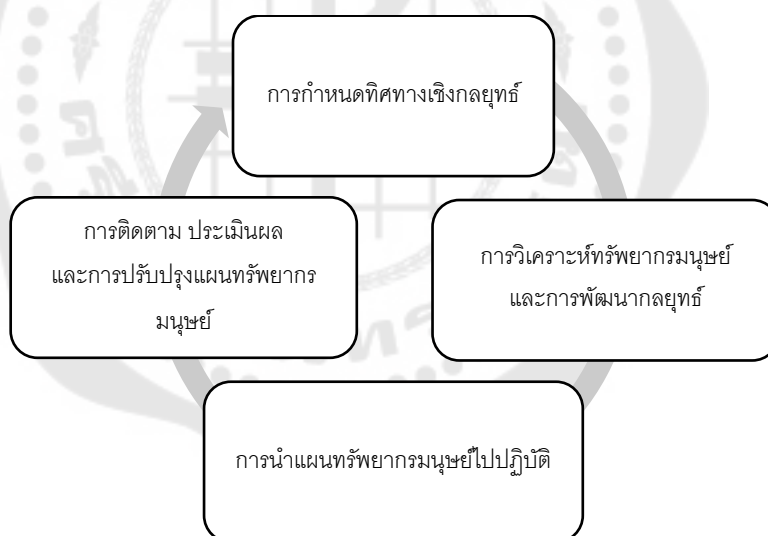
สกล บุญสิน (2560) ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์หรือพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ และทันต่อความต้องการ

จากนิยามดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์อัตรากำลัง นำมากำหนดประเภทของงาน คำบรรยายลักษณะ

งาน และคุณลักษณะงาน เพื่อให้ทราบว่า ณ เวลาที่กำหนด สถานศึกษาต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร จำนวนเท่าใด

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต่อการจัดสรรบุคลากรที่ต้องใช้ในการทำงาน โดยจัดสรรตามทักษะของบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ตามความถนัดของบุคลากรนั้นตามเวลาที่เหมาะสม กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยแหล่งเงินทุน ทรัพยากรทางกายภาพ และบุคลากร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงจัดว่าเป็นการแปรเป้าหมายขององค์การไปเป็นความต้องการด้านกำลังคน (กุลชลี จงเจริญ, 2561) โดยปกติแล้ว กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานมักประกอบด้วยกระบวนการหลักที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน (Strategic priority) และลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์การบริหารคน (Workforce priority) โดยสามารถสรุปกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้เป็น 4 กระบวนการหลัก ดังภาพ



ภาพประกอบ 2 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: กุลชลี จงเจริญ (2561)

1) การกำหนดทิศทางการจ้างงาน เปรียบเสมือนการทำแผนที่นำทาง เพราะการจะเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การต้องการนั้นจะต้องศึกษาแผนกล

ยุทธ์ขององค์กรให้ต้องแท้ โดยทิศทางการบริหารงานจะกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านจำนวน ขีดความสามารถและสมรรถนะ และมีความสอดคล้องกับเวลา

2) การวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์และพัฒนากลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่อาศัยข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์และข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาทำการวิเคราะห์อัตรากำลัง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

2.1) การวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand analysis)

2.2) การวิเคราะห์อุปทานหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่และการใช้ประโยชน์ (Supply & utilization analysis)

2.3) การวิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคน (Gap analysis) ระหว่างความต้องการทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

2.4) การพัฒนากลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Strategy development)

3) การนำแผนทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาขึ้นจากกระบวนการวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ และนำแผนนั้นไปปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาด้านกำลังคน แผนปฏิบัติการดังกล่าว เช่น แผนการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง แผนทางก้าวหน้าในอาชีพ แผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ ซึ่งในขั้นตอนนี้มักเกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหาร การได้รับการจัดสรรทรัพยากร เช่น งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินการ และการทำความเข้าใจกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

4) การติดตาม ประเมินผล และการปรับปรุงแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การติดตามการปฏิบัติตามแผนกำลังคนที่ได้วางไว้ ว่าแผนที่ได้นำไปใช้สามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่ หรือเมื่อมีสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป ควรมีการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาแผนนั้นใหม่อย่างไร

3.3.2 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection)

หลังจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เรียบร้อยแล้ว ผู้ที่ทำการสรรหาบุคลากรจะมีหน้าที่ในการเสาะหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งและมีความสามารถตามที่ระบุไว้ในแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามของการสรรหาและหาและการคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) ระบุว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการในการสรรหาผู้ที่มีความเหมาะสม ให้เกิดความสนใจและสมัครงานกับองค์กรใน ตำแหน่งที่ต้องการ ภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) กล่าวว่า การสรรหาและการคัดเลือก เป็น กระบวนการที่องค์กรแสวงหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเพื่อจ้างงาน และมีกระบวนการในการทดสอบ ว่าผู้สมัครคนใดมีความเหมาะสมจะเข้ามาช่วยทำงานให้กับองค์กร

สกล บุญสิน (2560) กล่าวว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ ในการดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ให้มาสมัครงานกับองค์กรอย่างทันเวลา ด้วยจำนวนที่เพียงพอและมีคุณสมบัติเหมาะสม โดยเริ่มจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก่อน จากนั้นจึงเลือกทางเลือกในการสรรหา ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาจากภายในหรือจากภายนอก ส่วนการคัดเลือกทรัพยากร มนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการคัดเลือกบุคคลจากกลุ่มผู้สมัคร ซึ่งเป็นการเลือกจากบุคคลที่ดี เหมาะสม และสอดคล้องกับตำแหน่งและความต้องการขององค์กร

สรุป การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการค้นหา และจูงใจให้ผู้ที่มีความเหมาะสมสมัครงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะตามที่วางไว้ โดยทั่วไปแล้ว วิธีการ สรรหาบุคลากรแบ่งได้สองวิธี คือ

1) การสรรหาบุคลากรจากภายใน คือการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรเข้ารับ การพิจารณาในตำแหน่งที่ว่างอยู่ ซึ่งอาจเป็นการสอบภายในองค์กรเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นวิธี ที่ประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่อาจเกิดจากการรับบุคลากร ใหม่ แต่อาจทำให้เกิดปัญหาการเมืองภายในองค์กรหรือการผูกขาดบุคลากรขึ้นหากมีการ ดำเนินการที่ไม่โปร่งใส และอาจเกิดปัญหาขาดแคลนบุคลากรในอนาคต จากการที่บุคลากรที่มีไม่ สามารถรองรับกับภาระงานที่มีปริมาณมากขึ้นได้ อันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2) การสรรหาบุคลากรจากภายนอก เป็นการเปิดโอกาสให้มีการสร้างแนวคิด ใหม่ในองค์กรจากการรับบุคลากรหลากหลายสาขาที่มีมุมมองแตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่การสร้าง นวัตกรรมให้องค์กรเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว แต่อย่างไรก็ตามการสรรหา บุคลากรจากภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งที่สำคัญอาจมีผลกระทบต่อความรู้สึกของบุคลากรใน องค์กรได้ หากองค์กรไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งอาจกระทบ ประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนความจงรักภักดีต่อองค์กร

Dessler (2003) ได้ระบุขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้

- 1) วางแผนกำลังคนเพื่อให้สามารถกำหนดตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร
- 2) กำหนดวิธีการคัดเลือก โดยระบุข้อมูลที่ชัดเจน ได้แก่ ตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัคร คุณสมบัติของผู้สมัคร วุฒิการศึกษา เอกสารและหลักฐานที่ใช้ในการพิจารณา ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียน หรือทักษะต่างๆ เพื่อให้ผู้สมัครมีเวลาเตรียมตัวตอบข้อซักถามและเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การคัดเลือกเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
- 3) ตรวจสอบใบสมัครและทำการสัมภาษณ์ ฝ่ายคัดเลือกจะต้องชี้แจงรายละเอียดและข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของงาน และคอยสังเกตพฤติกรรมของผู้สมัครว่ามีทักษะหรือไหวพริบในการตอบคำถามมากน้อยเพียงใด
- 4) ใช้เทคนิคต่างๆ ในการคัดเลือก ได้แก่
 - 4.1) การทดสอบ ทั้งนี้การคัดเลือกจะมีประสิทธิภาพมากเพียงใดขึ้นอยู่กับวิธีการและรูปแบบของการสอบคัดเลือก องค์การชั้นนำจะมีการออกแบบข้อสอบคัดเลือกด้านความรู้ความสามารถโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ มีคำถามที่สามารถวัดแนวคิดและการแก้ปัญหาของผู้สมัคร ตลอดจนแนวทางการวิเคราะห์คำตอบของผู้สมัคร นอกจากนี้ยังมีข้อสอบด้านจิตวิทยาเพื่อวัดสภาพจิตใจ ทักษะติดต่อตนเองและเพื่อนร่วมงาน ถ้ามีงบประมาณและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการสอบคัดเลือกขององค์การจะต้องเป็นไปอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ
 - 4.2) การตรวจประวัติก่อนการรับเข้าทำงาน หรือการตรวจสอบการอ้างอิง การสอบประวัติบุคคล ประวัติส่วนตัว ประวัติอาชญากรรม ประวัติการทำงาน
 - 4.3) การตรวจสุขภาพก่อนการรับเข้าทำงาน เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีสุขภาพแข็งแรงและสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่องค์การต้องการได้ เพื่อป้องกันค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้น บางองค์การอาจประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้โดยการขอผลการตรวจสุขภาพประกอบกับใบรับรองแพทย์ของผู้สมัครก่อนการพิจารณาคัดเลือกเพื่อแยกแยะคุณสมบัติของผู้สมัครเป็นรายบุคคล
- 5) ทำการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานในตำแหน่งที่รับสมัคร เพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการ โดยทั่วไปการสอบสัมภาษณ์จะเน้นในเรื่องภาพรวมของผู้สมัคร โดยพิจารณาจากบุคลิกภาพ การสื่อสาร แนวคิด ทักษะคิด ความสนใจ หรืออาจมีการสัมภาษณ์ในเชิงความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อให้เข้าใจแนวคิดและรูปแบบการทำงานของผู้สมัครได้มากที่สุด โดยมีวิธีการที่ได้รับความนิยม 2 วิธี คือ

5.1) การสัมภาษณ์โดยการอธิบายถึงพฤติกรรมการทำงาน หรือ Behavioral Description Interview คือ การให้ผู้สมัครเชื่อมโยงสถานการณ์จากการทำงานที่เคยมีประสบการณ์มากับการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สมัคร

5.2) การสัมภาษณ์โดยใช้สถานการณ์ประกอบ หรือ Situational Interview ได้แก่ การที่ผู้สัมภาษณ์ใช้สถานการณ์ประกอบ หรือให้ผู้สมัครระบุสถานการณ์ที่เคยมีประสบการณ์ในอดีต เพื่อวัดความรู้ ทักษะ แรงจูงใจในการทำงาน และทัศนคติ (Ivancevich & Konopaske, 2013 อ้างถึงใน ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557) วิธีการสัมภาษณ์ประเภทนี้ ถือได้ว่าเป็น Competency-based Interview ซึ่งมุ่งให้ผู้สมัครแสดงถึงขีดความสามารถที่มีอยู่ จึงมีความแม่นยำเที่ยงตรงและมีความเชื่อมั่นสูง

เมื่อได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะรับเข้ามาเป็นบุคลากรในองค์กรแล้ว ต่อไปคือการรับเข้าทำงาน ก่อนเริ่มงาน ฝ่ายบุคคลจะต้องชี้แจงข้อตกลงและทำสัญญาจ้างงานให้ เป็นไปตามระเบียบและนโยบาย กฎระเบียบต่างๆ เวลาเข้าออกงาน รวมถึงอัตราค่าจ้าง ในบาง ตำแหน่งอาจมีการทดลองงาน เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่รับเข้ามาสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ องค์กรต้องการได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นการเริ่มต้นงานที่ดีจะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับ สภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็นอย่างดี บางองค์กรอาจให้มีการทดลองงานในระยะเวลาด สั้นๆ เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรใหม่จะสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนร่วมงาน รูปแบบงาน และกฎระเบียบขององค์กรได้ดีพอหรือไม่ ในขณะที่องค์กรก็ต้องเตรียมความพร้อม ด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในขณะปฏิบัติหน้าที่ และบุคลากรจะต้องประเมินว่ามี ความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานและเพื่อนร่วมงานด้วยหรือไม่ ต้องปรับตัวอย่างไรจึงจะสามารถ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการทดลองงานคือการเปิดโอกาสให้ทางผู้ว่าจ้างและผู้ถูกจ้างมี เวลาศึกษาซึ่งกันและกัน องค์กรอาจจะใช้เวลาในช่วงของการทดลองงานประเมินความสามารถ ของบุคลากรโดยพิจารณาจากการปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาแผนงานที่ได้รับมอบหมาย ความ รับผิดชอบ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ อัน ส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนายิ่งขึ้น องค์กรประกอบเหล่านี้จะนำมาพิจารณาประกอบการประเมิน ความเหมาะสมของบุคลากร ตลอดระยะเวลาของการทดลองงาน ภายหลังจากการประเมินเพื่อ ตัดสินใจว่าบุคลากรที่รับเข้ามามีความเหมาะสมหรือไม่ กรณีที่องค์กรจะไม่สามารถตัดสินใจได้ก็ ขยายระยะเวลาการทดลองงานออกไปอีกระยะ กรณีที่พิจารณาว่าไม่เหมาะสม องค์กรก็จะ

ปฏิเสธการจ้างงาน ผลการพิจารณาออกมาว่าบุคลากรผ่านการทดลองงานขององค์กรก็จะต้องดำเนินการบรรจุแต่งตั้งให้เป็นบุคลากรประจำในขั้นตอนต่อไป

งานด้านการใช้งานและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3.3.3 การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and Developing Human Resources)

เป็นหัวใจสำคัญในการปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากรและเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร เน้นไปที่การมุ่งพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นโดยใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างหลากหลาย อาทิ

Harbison (1964) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ทักษะ และสมรรถภาพของมนุษย์ เป็นการลงทุนโดยการเพื่อทุนมนุษย์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในทางเศรษฐกิจ และเป็นการเตรียมความพร้อมของประชาชนในการมีส่วนร่วมทางสังคม

Nadler (1970, อ้างถึงใน ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือชุดของการปฏิบัติที่ออกแบบและดำเนินการในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยมีจุดประสงค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

Swanson (1995) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การเพิ่มศักยภาพ ในรูปของการพัฒนาระดับบุคคล การฝึกอบรม และการพัฒนาองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

McLean และ McLean (2001) ได้ให้นิยามว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการโดยมีจุดประสงค์เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ความเชี่ยวชาญ และพัฒนาความรู้ ไม่ว่าจะในระดับบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่องค์กร

ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (1998, อ้างถึงใน ดาวิชา ศรีวัชรรัตน์, 2562) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการทำงานร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและองค์กรโดยใช้การพัฒนาองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรและของบุคคลมีประสิทธิภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2541) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการสร้างเสริมความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพและประสบความสำเร็จ

สรุป การฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการเสริมสมรรถภาพของบุคลากรทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน

รวมถึงความพึงพอใจ เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทั้งในระดับบุคคลและระดับสถานศึกษารูปแบบและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบของการฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual development)

1.1) การฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับผู้เข้าอบรม เพื่อดึงดูดความสนใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ก่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้และมีปฏิริยาตอบรับ โดยการซักถาม อภิปรายกลุ่ม หรือการมีส่วนร่วม วิธีการฝึกอบรมที่ปฏิบัติกันแพร่หลาย ได้แก่

1.1.1) การบรรยาย

การฝึกอบรมโดยการบรรยายเป็นวิธีที่นิยมใช้ในการอบรมเป็นกลุ่มใหญ่ โดยวิทยากรจะทำการบรรยายในแต่ละหัวข้อตามแผนการฝึกอบรม มีการยกตัวอย่างกรณีศึกษาประกอบการบรรยาย เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถเข้าใจหลักการและแนวทางปฏิบัติได้ชัดเจนขึ้น

1.1.2) การประชุมและการสัมมนา

การฝึกอบรมด้วยวิธีนี้จะเน้นความมีส่วนร่วม ส่วนใหญ่ผู้เข้าอบรมโดยการประชุมและสัมมนาจะเป็นผู้บริหารระดับกลางหรือระดับหัวหน้างานขึ้นไป ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความรู้พื้นฐานในเรื่องที่เข้ารับการอบรมมาแล้ว หรือแม้กระทั่งการประชุมวิชาการระดับชาติและระดับนานาชาติก็จัดว่าเป็นการฝึกอบรมประเภทการประชุมและการสัมมนา ซึ่งผู้เข้าร่วมการประชุมและสัมมนาทางวิชาการส่วนใหญ่จะเป็นนักวิชาการที่มีพื้นฐานการทำวิจัยมาในระดับหนึ่ง ในที่ประชุมผู้เข้าอบรมสามารถนำปัญหาในองค์การของตนมาอภิปราย ซักถาม รวมทั้งสามารถเสนอแนวความคิดเห็น และเสนอแนวทางในการแก้ไข โดยมีวิทยากรคอยกำกับให้กิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประชุม

1.1.3) การใช้สถานการณ์จำลอง

เป็นการอบรมโดยจัดกิจกรรมให้ผู้เข้าอบรมสมมติตนเองตามบทบาทและสถานการณ์ที่วิทยากรกำหนดให้ วิทยากรอาจให้ผู้เข้าอบรมแบ่งเป็นกลุ่มๆ และสมมติตนเองตามบทบาทที่วิทยากรกำหนด จากนั้นวิทยากรจะทำการสัมภาษณ์ในด้านต่างๆ ให้ผู้เข้า

อบรมสัมผัสกับสถานการณ์จริงที่อาจเกิดขึ้น โดยวิทยากรจะต้องแนะนำแนวทางที่ถูกต้องให้กับผู้เข้าอบรมเพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง

1.1.4) การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the job training)

การฝึกงานในสถานการณ์จริงเป็นวิธีที่นิยมปฏิบัติ ช่วยให้ผู้ฝึกงานสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์การได้ชัดเจนมากขึ้น ผู้ฝึกงานจะได้เรียนรู้จากหัวหน้าสายงานที่ตนสังกัดอยู่ โดยหัวหน้างานจะเป็นผู้สอน แนะนำให้ผู้ฝึกงานปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากมืออาชีพโดยตรง การฝึกอบรมด้วยการฝึกงานในสถานที่จริงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การ เช่น การทดลองงานของบุคลากรใหม่ โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการอบรมสอนงาน และประเมินผลการฝึกงาน โดยใช้หลักคือ แสดงให้ดู บอกให้ทราบ ลงมือปฏิบัติ และตรวจสอบผลงานว่าเป็นไปตามที่ผู้ฝึกอบรมต้องการหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป รูปแบบการฝึกอบรมด้วยวิธีนี้มีหลายวิธี เช่น 1) การสอนงาน (Coaching) เป็นการสอนงานบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน โดยมีผู้รับผิดชอบคือบุคคลที่ทำงานใกล้ชิด หรือผู้บริหาร หรือเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน เน้นการสื่อสารแบบสองทาง ทำให้หัวหน้างานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันหาทางออกของปัญหาต่างๆ ร่วมกัน และก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน 2) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการให้คำแนะนำ สอนงาน โดยให้ผู้มีความรู้ หรือผู้บริหารในหน่วยงานเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรในระดับต่ำกว่า โดยผู้ที่ได้รับการสอนงานจากพี่เลี้ยงอาจเป็นได้ทั้งบุคลากรใหม่หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานมาก่อน 3) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) คือการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานกัน เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถให้มีความหลากหลาย (จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ, 2558)

1.2) การปฐมนิเทศ

วัตถุประสงค์หลักของการปฐมนิเทศ คือ การให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ เข้าใจถึงประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย รูปแบบงาน ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์การ การปฐมนิเทศอาจแบ่งได้เป็น 2 ระดับดังต่อไปนี้

1.2.1) การปฐมนิเทศระดับองค์การ

ผู้ทำหน้าที่ปฐมนิเทศระดับองค์การ คือผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้แนะนำองค์การในภาพรวม สามารถอธิบายลักษณะงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ของงานระหว่างแผนก ผู้ทำหน้าที่ปฐมนิเทศในระดับนี้จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้รับการปฐมนิเทศทุกระดับมีความเข้าใจได้ตรงกัน นอกจากนี้ผู้ทำหน้าที่ปฐมนิเทศจะต้องสร้าง

ความรู้สึกประทับใจครั้งแรกให้กับบุคลากรทุกคน เพราะความประทับใจครั้งแรกที่เกิดขึ้นระหว่างการปฐมนิเทศนี้มีส่วนทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กร

1.2.2) การปฐมนิเทศระดับหน่วยงาน เป็นการแนะนำหน่วยงานที่บุคลากรผู้เข้ารับการปฐมนิเทศมีหน้าที่รับผิดชอบงานบางส่วนโดยตรง การปฐมนิเทศในระดับนี้จะดำเนินการโดยผู้จัดการหรือหัวหน้างานของฝ่าย แผนก หรือสาขา ที่เป็นต้นสังกัดโดยตรงของบุคลากรนั้นๆ ผู้รับผิดชอบการปฐมนิเทศระดับหน่วยงานจะต้องแนะนำประวัติความเป็นมา บทบาท และความสำคัญของหน่วยงานที่มีต่อองค์กร ตลอดจนสามารถให้คำปรึกษาและคำอธิบายในกรณีที่บุคลากรใหม่ต้องการคำแนะนำและความช่วยเหลือ นอกจากนี้ผู้ดำเนินการปฐมนิเทศระดับหน่วยงานจะต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรปัจจุบันและบุคลากรที่เข้ารับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ อาจเป็นการจัดกิจกรรมต้อนรับบุคลากรใหม่เพื่อสร้างความคุ้นเคยและปรับตัวเข้าหากัน อันเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรใหม่เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติในการทำงาน

2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการที่องค์กรจัดการเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการวางแผนและสร้างกิจกรรมเพื่อนำไปสู่แผนอาชีพร่วมกัน โดยมีการวางแผนพัฒนาอาชีพกำหนดทิศทางในการทำงาน และวางเป้าหมายในอนาคตของแต่ละบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนการเติบโตของบุคลากรเป็นรายบุคคล อีกทั้งเป็นวิธีการที่องค์กรจะช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในเป้าหมายความก้าวหน้าของตนเอง ซึ่งหากบุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย บุคคลผู้นั้นก็จะมีโอกาสมีความก้าวหน้าในการพัฒนาอาชีพ ต้องพิจารณาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งเป็นเส้นทางเติบโตในหน้าที่การงานตามความรับผิดชอบ สร้างโอกาสความก้าวหน้าให้กับบุคลากร ซึ่งรูปแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่องค์กรต่างๆ นิยมจัดทำกัน แบ่งออกเป็นรูปแบบต่างๆ ดังนี้

2.1) แบบดั้งเดิม เป็นการกำหนดเส้นทางความเติบโตในแนวตั้งหรือแนวดิ่ง เป็นการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานเดิม หรือสายงานเดิม เพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในเชิงลึก

2.2) แบบเครือข่าย เป็นการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในทั้งในแนวตั้งหรือแนวดิ่งและแนวระนาบ มีการสลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนในระดับเดียวกันจนมีความเชี่ยวชาญ แล้วจึงเลื่อนตำแหน่งไปในระดับที่สูงขึ้น

2.3) แบบเติบโตจากด้านข้าง คล้ายกับการเติบโตแบบดั้งเดิม แต่ยอมให้มีการเติบโตจากด้านข้างได้ โดยสถานภาพและค่าตอบแทนไม่ได้เปลี่ยนแปลง แต่บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาทักษะใหม่ๆ ซึ่งองค์การอาจจ่ายค่าตอบแทนเส้นทางความก้าวหน้าลักษณะนี้ด้วยการใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ (Skill-based Pay System) โดยให้รางวัลโดยพิจารณาจากชนิดและจำนวนทักษะที่บุคลากรมี เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้ามาและเติบโตในตำแหน่งระดับสูงได้โดยไม่ต้องเริ่มจากตำแหน่งระดับเริ่มต้นขององค์การ

2.4) แบบคู่ขนาน เป็นการกำหนดเส้นทางความเติบโตในแนวตั้งหรือแนวดิ่ง คือการเลื่อนตำแหน่งในสายงานเดียวกัน ระหว่างสายงานด้านบริหารหรือสายงานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ความก้าวหน้าในอาชีพในรูปแบบต่างๆ ดังกล่าวจะนำมาใช้ในการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เปิดให้บุคลากรได้วิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายอาชีพของตนในอนาคต เพื่อเตรียมตนเองให้มุ่งไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายที่วางไว้ จากนั้นองค์การมีหน้าที่ที่จะพัฒนาอาชีพ โดยองค์การจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ส่วนบุคลากรก็มีการหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติมด้วยตนเอง เพื่อให้้องค์การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสารถดำรงอยู่ในช่วงระยะเวลาที่้องค์การต้องการ

3) การพัฒนาองค์การ (Organizational Development)

การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Burke and Noumair, 2015; Nadler, 1998 อ้างถึงใน สกล บุญสิน, 2560) ซึ่งการพัฒนาองค์การ สามารถทำได้โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1) การรับรู้ปัญหาที่ต้องแก้ไขภายในองค์การ

3.2) การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อรวบรวมข้อเท็จจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น

3.3) การตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่รวบรวมมา มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ

3.4) การใช้เทคนิคสอดแทรก หรือเทคนิคการพัฒนาองค์การไปใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

3.5) การติดตามประเมินผล เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเป้าหมายของการพัฒนาองค์การ คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้นิยามความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้หลากหลายแง่มุมดังต่อไปนี้

Heneman (1989) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติเพื่อวัดผลการทำงานของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การสังเกต และการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาสายงานของบุคลากรนั้นๆ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินคุณค่าในการปฏิบัติงานของบุคคลภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานนั้นเหมาะสมสอดคล้องกับมาตรฐานและเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ รวมทั้งนำไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ให้นิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใช้ในการกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรขององค์กรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรตามที่ระบุไว้ในหน้าที่ ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยการนำผลการปฏิบัติงานมาเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดโดยองค์กร

จตุรงค์ ศรีวงศ์วรรณะ (2558) ให้นิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคล โดยการสังเกต บันทึก และประเมินโดยหัวหน้างานภายในกรอบระยะเวลา มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมบนมาตรฐานเดียวกัน

สกล บุญสิน (2560) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และ/หรือในอดีตของบุคลากร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่กำหนด

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบการวางแผน วิธีดำเนินการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรตามหน้าที่และคำบรรยายลักษณะงาน ภายใต้อายุระยะเวลา และมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดไว้ รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังบุคลากรอันนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานในอนาคต

จากนิยามดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินคุณค่าของงานที่บุคลากรทำได้ โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือความคาดหวังขององค์กร เพื่อให้สามารถทราบว่าการปฏิบัติงานนั้นคุ้มค่ากับค่าตอบแทนที่องค์กรลงทุนไปหรือไม่เพียงใด และนำผลของการปฏิบัติงานที่ประเมินได้ไปใช้วางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ พิจารณาเลื่อนขั้น และบริหารค่าตอบแทนให้เป็นไปตามคุณสมบัติความสามารถ และความเหมาะสม ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน ทราบแนวทางการปรับปรุงแก้ไขเป็นรายบุคคล และสามารถนำไปใช้พิจารณาปรับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งงานให้เหมาะสม เพื่อให้ทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานทั้งของบุคลากรและประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม ดังนั้น ผู้รับผิดชอบจะต้องตระหนักถึงความสำคัญ เข้าใจและทราบวิธีการนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ถูกประเมิน เพราะผลการประเมินเป็นเรื่องที่อ่อนไหว ดังนั้น ผู้รับผิดชอบในการประเมินจึงควรทำความเข้าใจหลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1) ผู้ประเมินต้องไม่มีอคติต่อผู้ถูกประเมิน ต้องพิจารณาถึงคุณลักษณะสำคัญของงานแต่ละด้าน แต่ละตำแหน่ง และมาตรฐานของผลงานที่ต้องการ มีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ทั้งนี้ผู้ประเมินจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ไม่ใช่ประเมินคุณค่าของบุคลากร

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีส่วนรับผิดชอบ ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอตามระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร เช่น ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรเป็นรายเดือน รายไตรมาส หรือทุก 6 เดือน เป็นต้น ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบจะต้องพิจารณาระยะเวลาและค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสม

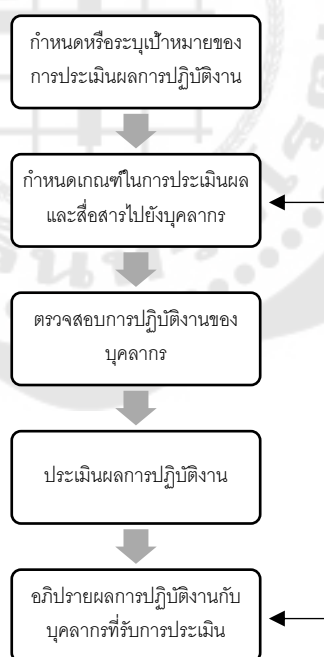
3) ผู้รับผิดชอบการประเมินจะต้องเข้าใจวิธีการและกระบวนการประเมินผลปฏิบัติหน้าที่อย่างถ่องแท้ สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือในการประเมินเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ

4) ภายหลังจากการประเมินจะต้องมีการแจ้งผลแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รับทราบ เพื่อจะได้ทำการอภิปรายผลสรุปของการประเมินที่ได้ว่าเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

หรือต้องปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานในด้านใดบ้าง เพื่อรักษามาตรฐานในการทำงาน ตลอดจน ประโยชน์สูงสุดขององค์กร

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เริ่มจากการกำหนดจุดประสงค์ของการ ประเมินให้ชัดเจน เช่น เพื่อพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือเพิ่มเงินเดือน จากนั้นจึงสื่อสารเกณฑ์ในการประเมินผลให้บุคลากรได้รับทราบ เพื่อให้บุคลากรทราบว่า ผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของตน ซึ่งความคาดหวังนี้คือมาตรฐาน ในการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนต่อไปในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การตรวจสอบการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละหน้าที่งาน และประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน และในขั้นสุดท้าย ควรมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคคลที่ถูกประเมินรับทราบ และมีการอภิปราย ความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ถูกประเมินมีความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนต่อการปฏิบัติงานที่ องค์กรคาดหวัง



ภาพประกอบ 3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: Mondy and Martocchio (2016, อ้างถึงใน สกส บัญชี, 2560)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวทางที่องค์กรต่างๆ นิยมใช้ในปัจจุบันมีดังต่อไปนี้

1) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์

ผู้ประเมินจะยึดเอาวัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นหลัก โดยให้หลักการประเมินคุณภาพ คือ การกำหนดหน้าที่ของบุคลากร เป้าหมายของงาน ความคาดหวังที่องค์กรต้องการตามตัวชี้วัด ประกอบกับหลักการประเมินในเชิงปริมาณ คือ การกำหนดผลงานที่เป็นรูปธรรม จำนวนผลผลิตของงานที่ทำสำเร็จ และกิจกรรมที่พึงปฏิบัติ ซึ่งสามารถนำมาใช้กำหนดเป็นมาตรฐานเชิงปริมาณ ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพงาน และระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์สามารถแบ่งได้เป็น 3 วิธีด้วยกัน คือ

1.1) ประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดทางตรง เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน และยึดผลสำเร็จของงานตามเกณฑ์ที่ระบุเป็นที่ตั้ง โดยไม่คำนึงถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน โดยตัวชี้วัดผลงานทางตรงจะกำหนดเป็นตัวเลข เป็นวิธีที่ช่วยลดอคติและความผิดพลาดของผู้ประเมินได้เป็นอย่างดี

1.2) ประเมินตามผลการปฏิบัติงาน (MBO) ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของงานทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และหลักเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จของงานที่ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบโดยแสดงเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นวิธีการที่คำนึงถึงผลงานเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงรูปแบบวิธีการของผู้ปฏิบัติงาน

1.3) ประเมินโดยใช้ดัชนีชี้วัดผลงานเป็นหลัก (KPI) เป็นวิธีที่พัฒนามาจาก MBO กำหนดมาตรฐานงานที่เป็นที่ยอมรับโดยบุคลากรและองค์กร โดยใช้กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชากับบุคลากรแลกเปลี่ยนทัศนคติและประสบการณ์ร่วมกัน แล้วจึงกำหนดเป้าหมายของงาน เงื่อนไขในการทำงาน และกิจกรรมที่บุคลากรต้องปฏิบัติ เช่น เวลาเข้าออก กฏระเบียบ ข้อบังคับ วิธีนี้จะสะท้อนให้ทราบผลการดำเนินงานและสิ่งที่ต้องการวัดที่แท้จริง เพราะสามารถวัดได้จริงและสามารถหาข้อมูลมาสนับสนุนในการวัดหรือประเมินได้

1.4) การจัดบันทึกปริมาณงาน เป็นวิธีที่ใช้รวบรวมผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่องค์กรกำหนด สามารถทำได้ง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และมีรูปแบบชัดเจน เช่น จำนวนงานในแต่ละวัน สัปดาห์ เดือน ปี ซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะเชิงปริมาณ สามารถวัดได้ เช่น จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารในรอบปี ผู้ประเมินจะเก็บรวบรวมผลงานทั้งหมด

ที่บุคลากรแต่ละคนในแผนกทำได้ นำมาหาค่าเฉลี่ยผู้ใช้กำหนดเป็นมาตรฐานงาน ในทางปฏิบัติ จะเป็นการเปรียบเทียบผลงานที่บุคลากรแต่ละรายสามารถปฏิบัติได้ในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้ มาตรฐานงานอาจปรับเปลี่ยนหรือลดได้ตามความเหมาะสม วิธีนี้เหมาะกับงานที่ต้องทำซ้ำๆ เหมือนเดิม และสามารถนับผลงานได้อย่างชัดเจน

2) ประเมินโดยการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล

เป็นการประเมินที่เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ทำหน้าที่เดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน โดยวิธีการดังต่อไปนี้

2.1) การจัดลำดับ (Rating Scale Method) เป็นการจัดลำดับบุคลากรที่มีผลงานจากดีที่สุดไปถึงต่ำที่สุด หรือการจัดกลุ่มบุคลากรออกมาเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ดีปานกลาง และต้องปรับปรุง

2.2) การเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล คือ เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร เช่น บุคลิกภาพ ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น จากนั้นผู้ประเมินจากพิจารณาให้คะแนนแต่ละปัจจัยและนำผลคะแนนที่ได้มาคิดค่าเฉลี่ยและจัดลำดับคะแนนจากคะแนนสูงไปหาต่ำ

2.3) การจัดกลุ่มตามหลักการแจกแจงทางสถิติ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรตามหลักสถิติในรูปแบบการแจกแจงปกติ โดยผู้ประเมินให้คะแนนผลงานตามปัจจัย นำผลคะแนนมาคำนวณหาช่วงระดับคะแนนโดยอาศัยหลักการแจกแจงปกติ ซึ่งเกณฑ์ดีมากจะมีประมาณ 5 เปอร์เซ็นต์ เกณฑ์ดี 15% เกณฑ์พอใช้หรือปานกลาง 60% เกณฑ์ต้องปรับปรุง 15% และบุคลากรที่มีผลคะแนนต่ำมากอยู่ในเกณฑ์ ใช้ไม่ได้ 5 เปอร์เซ็นต์

2.4) ประเมินตามเกณฑ์คะแนน เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการประเมินผลเป็นรายบุคคล โดยพิจารณาจากรายละเอียดแยกตามองค์ประกอบหน้าที่และขอบเขต ความรับผิดชอบของตำแหน่ง อาทิ ความรู้ความสามารถเฉพาะ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การมีความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ ความสามารถในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมในสถานที่ทำงาน ผู้ทำการประเมินสามารถกำหนดน้ำหนักคะแนนในแต่ละด้านแตกต่างกันตามความสำคัญได้ โดยผลคะแนนรวมในทุกด้านจะต้องเท่ากับ 100 คะแนน และนำผลคะแนนของผู้ถูกประเมินมาจัดอันดับจากคะแนนสูงสุดไปยังคะแนนต่ำสุด

2.5) ประเมินโดยใช้ผู้ประเมินเป็นกลุ่ม เป็นการจัดกลุ่มบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อวิเคราะห์และวิจารณ์ผลการทำงานของบุคลากร โดยผู้ประเมินจะเป็นผู้บังคับบัญชาสายงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรโดยตรง และอีกส่วนหนึ่งเป็นตัวแทนบุคลากรเพื่อรับฟังและชี้แจงข้อมูลด้านผู้ปฏิบัติ สมาชิกในที่ประชุมจะพิจารณาการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ถูกประเมินจากผลการประเมินของหัวหน้างานชั้นต้น บริบทของงานที่ควรปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และการตรงต่อเวลา เป็นต้น ในกรณีที่เกิดอุปสรรคหรือข้อผิดพลาดระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะต้องซักถามข้อสงสัยดังกล่าวจากหัวหน้างานและตัวแทนบุคลากรที่เข้าประชุมโดยตรง เพื่อหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

3) การประเมินผลปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Essay Method)

เป็นวิธีการประเมินที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินประสิทธิภาพการทำงานของตน โดยให้ผู้ประเมินตนเองเขียนบรรยายการทำงานที่ผ่านมาว่าตนเองได้ใช้ทักษะความรู้ และมีพฤติกรรมการทำงานอย่างไรบ้าง จากนั้นจึงนำผลการประเมินไปอภิปรายร่วมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อเปรียบเทียบผลประเมินที่ได้และเกณฑ์มาตรฐานที่องค์การวางไว้ และหาแนวทางพัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น การประเมินลักษณะนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้พิจารณาการทำงานของตนเองเทียบกับมุมมองของผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินตนเองสามารถนำผลการประเมินมาอภิปรายร่วมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่สามารถทำได้จริงและมีความชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ทัศนคติ และความศรัทธาที่มีต่อตนเองและองค์การ แต่ข้อเสียของวิธีการนี้คือ ไม่สามารถนำผลการประเมินที่ได้ไปพิจารณาความดีความชอบได้ เพราะผู้ประเมินตนเองจะเปิดเผยแต่ส่วนดีและปิดบังข้อบกพร่องไว้ และผู้ที่ประเมินตนเองมักประเมินผลการปฏิบัติงานของตนสูงกว่าความจริง

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback Evaluation Method)

เป็นวิธีการประเมินที่นิยมในองค์การยุคใหม่ สามารถนำผลการประเมินไปสนับสนุนกิจกรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบนี้จะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับจากทุกทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร จากทุกสภาพแวดล้อม ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อให้เกิดการการบริหารงานคุณภาพอย่างเต็มรูปแบบ (Total Quality Management : TQM) ผู้ประเมินประกอบด้วยผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้รับบริการ และหน่วยงานที่ผู้ถูกประเมินมีปฏิสัมพันธ์ด้วย การประเมินลักษณะนี้จะทำให้ผู้ถูกประเมินได้ข้อมูลย้อนกลับจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย มีความถูกต้อง แม่นยำ และ

น่าเชื่อถือมากกว่าประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพียงด้านเดียว อีกทั้งการประเมินเป็นความลับ ไม่ระบุแหล่งที่มา และไม่เปิดเผยผู้ให้การประเมิน จึงไม่กระทบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม อาจเกิดความลำเอียงในการประเมิน เพราะผู้ประเมินมีความรู้จักคุ้นเคยกับผู้ถูกประเมินมาก่อน สิ่งที่น่ามาประเมิน ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ พฤติกรรมการแสดงออกระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การประเมินลักษณะนี้นิยมนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกเป็นส่วนใหญ่

งานด้านการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล

3.3.5 การบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ (Incentives)

ในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ มีการกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ที่แตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับความยุติธรรม ความพึงพอใจ ความเสมอภาค ค่าตอบแทนมีรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ ที่องค์กรมอบให้ เพื่อเป็นการขวัญและกำลังใจ ได้มีผู้ให้ความหมายของค่าตอบแทนไว้หลากหลาย อาทิ

Gomez-Mejia et al. (2004, อ้างถึงใน สก ล บุ ญ สิ น , 2560) กล่าวว่า ค่าตอบแทนคือสิ่งที่มอบให้กับบุคลากร ประกอบด้วย 1) ค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Compensation) คือสิ่งที่บุคลากรได้รับเป็นปกติ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง 2) ค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Pay Incentives) คือรางวัลที่มอบให้กับบุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดี เช่น โบนัส การแบ่งผลกำไร (Profit Sharing) และ 3) ผลประโยชน์แก่ออกุล (Benefits) หรือค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation) เช่น ประกันต่างๆ

Khan, Aslam and Lodhi (2011, อ้างถึงใน จตุรงค์ ศรีวรชวรรษ, 2558) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนคือการรวมรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ ทั้งที่ตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินให้กับบุคลากร

กิ่งพร ทองใบ (2553) กล่าวว่า องค์กรในปัจจุบันกำหนดรูปแบบของค่าตอบแทนในลักษณะที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งมีความหมายครอบคลุมถึงค่าจ้างและเงินเดือนซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของค่าตอบแทน

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 นิยามความหมายของค่าจ้างไว้ว่า หมายถึง เงินที่มีการตกลงจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานตามสัญญาจ้าง โดยคำนวณตามผลงานที่ผู้รับจ้างทำได้ในเวลาปกติของวันทำงาน รวมถึงเงินที่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับ ในวันที่ไม่ได้ทำงาน หรือวันหยุด (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2562)

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556) ระบุว่า การบริหารค่าตอบแทน หรือการบริหารค่าจ้างเงินเดือน ครอบคลุมถึงการวางแผน การจัดระบบงาน และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทน เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมแก่บุคลากร และเพื่อแลกกับผลงานที่บริการที่บุคลากรปฏิบัติ

สกล บุญสิน (2560) ได้ให้นิยามว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลและผลประโยชน์ทั้งหมดทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่บุคลากรได้รับจากองค์การ เพื่อตอบแทนการทำงานของบุคลากร

สรุป การบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ หมายถึง การจัดการที่เกี่ยวข้องกับการให้เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่นๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงการยกย่อง เชิดชูเกียรติ และการสร้างความภาคภูมิใจ ที่บุคลากรได้รับเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน

เนื่องจากการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจเป็นการรวมรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ ที่มีให้กับบุคลากร เป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยดึงดูดและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้อยู่กับองค์การ Khan, Aslam and Lodhi (2011, อ้างถึงใน จตุรงค์ ศรีวงษ์สวรรค์, 2558) ผู้บริหารค่าตอบแทนขององค์การจะต้องมีความเข้าใจในหลักการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1) มาตรฐานงาน หรือผลสำเร็จของงานที่องค์การต้องการ เป็นสิ่งสำคัญที่นำมากำหนดค่าตอบแทนผลงานที่ปฏิบัติได้ มาตรฐานงานจะต้องเป็นที่ยอมรับของลูกจ้างและนายจ้างเพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

2) นโยบาย และความสามารถที่จะจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ หากองค์การต้องการสร้างความเป็นผู้นำในตลาด อาจพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าค่ากลางของตลาด เพื่อดึงดูดผู้ที่มีความสามารถ และค่าตอบแทนที่นายจ้างให้กับลูกจ้างจัดเป็นต้นทุนที่ต้องมีการบริหารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่องค์การสามารถรับภาระได้โดยไม่ต้องพึ่งแหล่งทุนจากภายนอก

3) อุปสงค์อุปทานของค่าตอบแทนในตลาด กำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรโดยพิจารณาจากอัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงานเป็นหลัก เพื่อนำมากำหนดเป็นค่าตอบแทนที่สามารถจ่ายได้ตามศักยภาพและการแข่งขัน หากเป็นพื้นที่ที่มีอุปสงค์แรงงานสูงกว่า

อุปทานแรงงาน อาจทำให้ต้องพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าค่างานเพื่อดึงดูดบุคลากรให้ทำงานกับองค์กร

4) อัตราค่าตอบแทนตามกฎหมาย องค์กรจะต้องพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนจากนโยบายค่าแรงขั้นต่ำของรัฐบาลที่ปรับเปลี่ยนไปตามสภาพเศรษฐกิจและสังคมด้วย

5) การผันแปรของค่าครองชีพ โครงสร้างค่าตอบแทนควรสอดคล้องกับค่าครองชีพที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

6) ความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์ เช่น ค่าตอบแทนในพื้นที่ห่างไกลควรสูงกว่าค่างาน หรือสูงกว่าการปฏิบัติงานในพื้นที่ปกติ

อย่างไรก็ตาม ในการกำหนดค่าตอบแทนมักมีความขัดแย้งระหว่างองค์กรและบุคลากร เป็นผลจากการที่องค์กรอาจตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้สูง หรือบุคลากรอาจเรียกร้องให้มีการให้ผลประโยชน์ตอบแทนเพิ่มขึ้นหากการผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานนั้น ดังนั้น การแก้ไขความขัดแย้งจึงต้องมีการกำหนดมาตรฐานงานที่ได้รับความเชื่อถือและยอมรับของทั้งสองฝ่าย เพื่อเป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบกับงานต่างๆ ในองค์กร (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2556) นอกจากนี้ Hollenbeck, Gerhart และ Wright (2015, อ้างถึงใน ดาวิชา ศรีธัญรัตน์ 2562) ได้เสนอว่า การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมจะช่วยลดความรู้สึกไม่เท่าเทียมกันของบุคลากร เกิดความเข้าใจและลดโอกาสเกิดความรู้สึกไม่เท่าเทียมในองค์กร

วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ

1) เพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กร เมื่อมีบุคคลสมัครเข้ามาร่วมงานมาก องค์กรก็ย่อมมีโอกาสที่จะคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาร่วมงาน

2) เพื่อรักษาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ อย่างเหมาะสม จะช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และอยู่ร่วมงานกับองค์กรอยู่ต่อไปได้เป็นระยะเวลานาน อีกทั้งการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจที่เป็นธรรมจะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรและองค์กร การที่บุคลากรมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนจะช่วยป้องกันความขัดแย้งที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น การร้องทุกข์ การนัดหยุดงาน การออกจากงาน

3) เพื่อให้การบริหารต้นทุนในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาระดับศักยภาพในการแข่งขันไว้ได้

การบริหารผลตอบแทนที่ดี ควรมีการออกแบบแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร คำนึงถึงผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย มีการประสานงานที่ดีกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการบริหารค่าตอบแทน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีความคล่องตัว และตั้งอยู่บนพื้นฐานความจริง 6) คำนึงถึงความเป็นธรรม ไม่เหลื่อมล้ำ และไม่เอาเปรียบ (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2556)

องค์ประกอบของค่าตอบแทน

Mondy และ Martocchio (2016, อ้างถึงใน สกล บุญสิน, 2560) ได้แบ่งองค์ประกอบของค่าตอบแทนไว้ดังนี้

1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) แบ่งเป็น

1.1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง หมายถึงค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นตัวเงินให้แก่บุคลากรหรือลูกจ้าง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า เงินตอบแทนพิเศษหรือโบนัส ค่าทำงานล่วงเวลา เป็นต้น

1.2) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยอ้อม เป็นผลประโยชน์ที่องค์กรจัดให้บุคลากร แบ่งเป็น ผลประโยชน์ตามที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ ประกันสังคม เงินชดเชยกรณีเลิกจ้าง และเงินทดแทน และ ผลประโยชน์ตามความสมัครใจ ซึ่งไม่เป็นการบังคับ เช่น สวัสดิการที่องค์กรจัดสรรให้แก่บุคลากร ค่าตอบแทนช่วงที่บุคลากรไม่ได้ปฏิบัติงาน บริการด้านสุขภาพ ค่ารักษาพยาบาล ประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ค่าตอบแทนหลังเกษียณอายุ เป็นต้น

2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปของสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานของตน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.1) งาน หมายถึงกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ภายในองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกันตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้น รูปแบบงานที่น่าสนใจ ทำทลายความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากรเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ ได้รับการยกย่องและยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน จะส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจ

2.2) สภาพแวดล้อมของงาน หมายถึง บรรยากาศในการทำงานที่ดี เช่น นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี ผู้บริหารที่มีความสามารถ เพื่อนร่วมงานที่ดี ความยืดหยุ่นในการทำงาน สถานะทางสังคม สภาพการทำงาน สิ่งแวดล้อม ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วย

ส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เมื่อองค์การมีการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ก็จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ลดอัตราการลาหรือขาดงาน ลดปัญหาการจ่ายค่าสินไหมชดเชยกรณีเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น (Stone, 2006 อ้างถึงใน จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ, 2558)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554) ทำการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ พบว่า ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดอัตราเงินเดือน การเลื่อนขึ้นเงินเดือน และค่าตอบแทน 2) ด้านการกำหนดผลประโยชน์และสวัสดิการ 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร และ 4) ด้านการประเมินผลบุคลากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ กล่าวคือ เมื่อบุคลากรยอมรับแนวทางการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ และเกิดความพึงพอใจในงาน จะทำให้บุคลากรพร้อมที่จะทำงานภายใต้กฎระเบียบที่กำหนดขึ้น และสนับสนุนให้บุคลากรมีการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การในระดับสูง ซึ่งเมื่อบุคลากรขององค์การมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การในระดับสูงแล้ว ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ในงานวิจัยดังกล่าวได้ให้ข้อเสนอแนะให้องค์การมีการจัดการระดมสมองบุคลากรทุกฝ่ายในทุกระดับ เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางจัดการด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน สวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผล การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และควรมีฝ่ายรับฟังความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้การบริหารงานมีความเหมาะสม และสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การให้สูงขึ้น เช่น จัดโครงการส่งเสริมสวัสดิการด้านการรักษาเพิ่มเติมให้กับบุคลากร โดยการตั้งกองทุน การประกันสุขภาพ เป็นต้น

ทิพย์สุนันท์ จงรักษ์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ พบว่า ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การอยู่ในระดับมาก และพบว่า ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน

กิริยา ไกรว่อง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณในการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร พบว่า องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและปกป้องทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

อรุณวรรณ กุลนิล (2558) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร พบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ได้แก่ 1) ด้านโอกาสศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ 2) ด้านโอกาสในการเข้าร่วมการฝึกอบรม 3) ด้านความชัดเจนในการกำหนดนโยบายการเลื่อนตำแหน่งขององค์กรหรือหน่วยงาน 4) ด้านการได้รับการสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในสายงานตามความรู้ความสามารถ และ 5) ด้านการได้รับโอกาสเป็นตัวแทนหน่วยงานในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ

ชนม์ชนิษฐ์ วิศิษฎ์สมบัติ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยตัวแปรด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ 2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัยส่งเสริมสุขภาพ 3) การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ขีดความสามารถ 4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน 5) การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น 6) สิทธิส่วนบุคคลในสถานที่ทำงาน 7) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม 8) ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประเภทบุคลากร รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และวุฒิการศึกษามีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ ด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย ส่งเสริมสุขภาพ ด้านสิทธิส่วนบุคคลในสถานที่ทำงาน และด้านลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรงมีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Snape และ Redman (2010) ได้ศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานที่ทำงานต่อทัศนคติและพฤติกรรมส่วนบุคคลของบุคลากร พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร รวมทั้งส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากร ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรผ่านการช่วยเสริมแรงจูงใจภายใน

และช่วยสร้างโอกาสในการปฏิบัติงานผ่านการให้บุคลากรรับรู้ขอบเขตหน้าที่งานและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีอิสระในการตัดสินใจทำพฤติกรรมต่างๆ ตามความสมัครใจของตนเอง

(Mallick และคนอื่น ๆ, 2014) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ค้นพบว่าพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยยะสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้าน 1) โอกาสในการเติบโตภายในองค์การ (Internal Career Opportunities) 2) การฝึกอบรม (Training) 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Result-oriented Appraisals) 4) ความมั่นคงในการทำงาน (Employment Security) 5) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Participation) 6) คำพรรณนางาน (Job Description) 7) การแบ่งปันผลกำไร (Profit-sharing) สัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การและผลการปฏิบัติงาน และยังมีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน การศึกษานี้ได้ผลสนับสนุนแนวคิดที่ว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรช่วยยกระดับประสิทธิภาพในการผลิตและประสิทธิภาพในการทำงาน

Owor (2015) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมมีส่วนร่วมของบุคลากรและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ โดยตัวแปรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการศึกษานี้ประกอบด้วยตัวแปร 9 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะงาน (Job characteristics) ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ (Role clarity) ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ (Material adequacy) การทำงานเป็นทีม (Teamwork/ Collaboration) การให้รางวัล (Rewards/ recognition) การได้รับแรงสนับสนุนทางสังคม (Perceived social support) การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม (Compensation fairness) ความมั่นคงปลอดภัยในงาน (Job security) และการพัฒนาบุคลากร (Employee development) ตัวแปรทุกด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยยะสำคัญกับพฤติกรรมมีส่วนร่วมของบุคลากร และพฤติกรรมมีส่วนร่วมของบุคลากรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยยะสำคัญกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ จากการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การอย่างมีนัยยะสำคัญมี 5 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ (Role clarity) ความร่วมมือ (Collaboration) ความมั่นคงปลอดภัยในงาน (Job security) การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม (Compensation fairness) และการพัฒนา (Development) ผลการวิจัยนี้ส่งเสริมแนวคิดที่ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีช่วยส่งเสริมให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่นของแรงงาน และยังคงผลให้แรงจูงใจ จริยธรรม และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่อบุคคล

ประสิทธิภาพขององค์กร (Becker & Huselid, 1998, 2006; Appelbaum, 2002; และ Tamkin, 2004 อ้างถึงใน Owor, J. J. 2015)

Fajar (2017) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในบริษัทด้านไอซีที พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การออกแบบงาน การบรรจุ การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการมีส่วนร่วม ช่วยให้ เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากร

Krishnan (2017) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน ความมั่นคงในอาชีพ การฝึกอบรมและการพัฒนา และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา พบว่า ตัวแปรทุกด้านยกเว้นการจ่ายค่าตอบแทน ส่งผลอย่างมีนัยยะสำคัญต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

Praphan Chaikidurajai (2017) ศึกษาผลกระทบของวิธีปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม พบว่า ค่าตอบแทน ผลประโยชน์อื่นๆ มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

Praphan Chaikidurajai (2017) ศึกษาผลกระทบของค่าตอบแทนที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ และโทรคมนาคม พบว่า การศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

Ranjhan และ (Basu) (2018) ศึกษาผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในการสร้างศักยภาพในการแข่งขัน โดยศึกษาตัวแปรด้านพฤติกรรมทางสังคม เช่น ความตรงต่อเวลา การช่วยเหลือผู้อื่น นวัตกรรม และการมีจิตอาสา ซึ่งตัวแปรทั้งหมดส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร สร้างศักยภาพในการแข่งขันในกับหน่วยงาน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญที่ช่วยสร้างและธำรงศักยภาพดังกล่าวนี้ผ่านการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรครูในโรงเรียนทางเลือกในปีการศึกษา 2564 ที่เปิดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ คือ

1. เป็นโรงเรียนทางเลือกที่มีการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6
2. เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 3 ปี 2554-2558 จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาไทย (สมศ, 2558) อยู่ในระดับ ดี ถึง ดีมาก

จากเกณฑ์คุณสมบัติดังกล่าว มีโรงเรียนที่เข้าข่ายเกณฑ์คุณสมบัติจำนวน 4 โรงเรียน มีบุคลากรครูกัดเป็นจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยเท่ากับ 600 คน ดังนี้

- 1) โรงเรียนตรุณสิกขาลัย มีบุคลากรครู จำนวน 50 คน
- 2) โรงเรียนเพลินพัฒนา มีบุคลากรครู จำนวน 200 คน
- 3) โรงเรียนรุ่งอรุณ มีบุคลากรครู จำนวน 200 คน
- 4) โรงเรียนอมาตยกุล มีบุคลากรครู จำนวน 150 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ครูผู้สอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาของโรงเรียนทางเลือกในปีการศึกษา 2564 ในเขตกรุงเทพมหานคร กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie & Morgan โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 234 คน คิดเป็นสัดส่วนตามจำนวนประชากรแต่ละโรงเรียน ดังนี้

- 1) โรงเรียนนครนสิกขาลัย มีสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 44 คน
- 2) โรงเรียนเพลินพัฒนา มีสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 132 คน
- 3) โรงเรียนรุ่งอรุณ มีสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 132 คน
- 4) โรงเรียนอมาตยกุล มีสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 108 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามครูในโรงเรียนทางเลือกที่เปิดสอนระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ทำงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้ และระดับชั้นที่สอน

ตอนที่ 2 สอบถามประสบการณ์ที่ได้รับจากแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน และแปลความหมาย ดังนี้

5 คะแนน	แปลความว่า	มีการปฏิบัติในขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนนั้นมากที่สุด
4 คะแนน	แปลความว่า	มีการปฏิบัติในขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนนั้นมาก
3 คะแนน	แปลความว่า	มีการปฏิบัติในขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนนั้นมาก
2 คะแนน	แปลความว่า	มีการปฏิบัติในขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนนั้นน้อย
1 คะแนน	แปลความว่า	มีการปฏิบัติในขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนนั้นน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่ได้ปฏิบัติ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 คะแนน	แปลความว่า	มีพฤติกรรมดังกล่าวในระดับมากที่สุด
4 คะแนน	แปลความว่า	มีพฤติกรรมดังกล่าวในระดับมาก
3 คะแนน	แปลความว่า	มีพฤติกรรมดังกล่าวในระดับปานกลาง
2 คะแนน	แปลความว่า	มีพฤติกรรมดังกล่าวในระดับน้อย
1 คะแนน	แปลความว่า	มีพฤติกรรมดังกล่าวในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ขั้นที่ 1

ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำหนดเป็นนิยามศัพท์

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ขั้นที่ 2

ศึกษาเทคนิคการสร้างแบบสอบถามปลายปิด (Closed Form) ทั้งในลักษณะของแบบตรวจสอบรายการและแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามแนวคิดของ Likert แล้วสร้างแบบสอบถามตามนิยามศัพท์ที่ได้ศึกษาจากข้อ 1 โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอนดังที่กล่าวข้างต้น และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาและปรับปรุงแก้ไข

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามแต่ละข้อกับนิยามศัพท์ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective: IOC) ซึ่งการตรวจสอบมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- + 1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามนั้นๆ วัดได้สอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามนั้นๆ วัดได้สอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามนั้นๆ วัดได้ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์

หลังจากนั้นนำผลการตรวจสอบแต่ละข้อมาหาค่า IOC ถ้าข้อใดมีค่า IOC มากกว่า หรือเท่ากับ .50 แสดงว่า แบบสอบถามข้อนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แต่ถ้าข้อใดมีค่า IOC น้อยกว่า .50 แสดงว่า แบบสอบถามข้อนั้นไม่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งผู้วิจัยจะตัดคำถามข้อนั้นออกจากแบบสอบถาม

2. ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการนำแบบสอบถามไปทดลองเก็บข้อมูล (Try Out) แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เป็นรายตัวแปรด้วยการอาศัยวิธีการของครอนบาค (Cronbrach) คือ การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient: α)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. ขอหนังสืออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาทางเลือกที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองกับกลุ่มตัวอย่าง
3. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติสำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ดัชนีความสอดคล้องของข้อความกับวัตถุประสงค์ที่มุ่งวัด
2. ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาค (Cronbach's Reliability Coefficient)

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการบริหารในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร วัดระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรครูของโรงเรียน เพื่อนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรครูในโรงเรียนทางเลือก และศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรครู โดยมีการเก็บตัวอย่างจากแบบสอบถามออนไลน์ จำนวน 234 คน ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) โดยผู้วิจัย จะทำการแจกแจงความถี่ (Frequency Distributions) ผลของร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

1.1 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ระดับของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

ส่วนที่ 2: สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential analysis) ด้วยการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) เพื่อจะทำการทดสอบสมมติฐานว่าเป็นไปตามที่ตั้งคำถามไว้หรือไม่ รวมไปถึงการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ และอิทธิพลของตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม โดยการวิเคราะห์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) และวิเคราะห์หาอิทธิพลของตัวแปร ผ่านการใช้การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter ตามสมมติฐานดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานที่ 1 (Pearson's correlation coefficient)

2.2 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานที่ 2 (Multiple regression analysis: Enter)

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกันสำหรับการแปรผลข้อมูล โดยใช้สัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
t	หมายถึง	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
df	หมายถึง	ระดับชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)
β	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจของสถิติวิเคราะห์ถดถอย
		พหุคูณ
p	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ
**	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
OCB	หมายถึง	พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior)
HR	หมายถึง	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)
Plan	หมายถึง	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Planning)
Recruit	หมายถึง	การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment)
Train	หมายถึง	การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training)
Assess	หมายถึง	การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Assessment)
Incen	หมายถึง	การบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ (Incentives)

ส่วนที่ 1: สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis)

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 234 คน ซึ่งสามารถจำแนกได้ตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ปรากฏผลดังตาราง

ตาราง 2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของบุคลากรครูโรงเรียนทางเลือก จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน

ลักษณะทางประชากร	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	90	38.5
หญิง	129	55.1
ไม่ระบุ	15	6.4
รวม	234	100.0
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	68	29.1
31 – 35 ปี	77	32.9
36 – 40 ปี	52	22.2
41 – 45 ปี	22	9.4
46 – 50 ปี	3	1.3
51 ปีขึ้นไป	2	5.1
รวม	234	100.0
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	107	45.7
ปริญญาโท	118	50.4
ปริญญาเอก	9	3.9
รวม	234	100.0

ตาราง 2 (ต่อ)

ลักษณะทางประชากร	จำนวน	ร้อยละ
4. ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน		
น้อยกว่า 5 ปี	99	42.3
6 – 10 ปี	80	34.2
11-15 ปี	21	9.0
16-20 ปี	25	10.7
21 ปีขึ้นไป	9	3.8
รวม	234	100.0

จากตาราง 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 55.1 อายุ 31 – 35 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาโท จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 50.4 และมีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 42.3

1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และระดับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยรวม และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 แปลว่า ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20 แปลว่า ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 แปลว่าระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60 แปลว่า ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80 แปลว่า ระดับน้อยที่สุด

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่าง ๆ

ตัวแปร	\bar{X}	SD	แปลผล
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.70	0.62	มาก
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.74	0.78	มาก
การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	3.73	0.72	มาก
การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.86	0.71	มาก
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.65	0.71	มาก
การบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ	3.43	0.78	มาก
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร	4.30	0.43	มากที่สุด
พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	4.26	0.50	มากที่สุด
พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	4.46	0.54	มากที่สุด
พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	3.92	0.81	มาก
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	4.20	0.58	มาก
พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	4.46	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่าง ๆ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 อยู่ในระดับมาก และบุคลากรครูในโรงเรียน มีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาตัวแปรแต่ละตัวแปร พบว่า

ตัวแปรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ตัวแปรด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.86 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 3.73 3.65 และ 3.43 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีคะแนนอยู่ในระดับมาก

ตัวแปรด้านพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร พบว่า ตัวแปรด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ และตัวแปรด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับที่เท่ากัน เท่ากับ 4.46 และตัวแปรทั้งสองตัวแปรดังกล่าวมีคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ตัวแปรด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรม

ความอดทนอดกลั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 4.20 และ 3.92 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีคะแนนอยู่ในระดับมาก

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามเป็นรายข้อ

ข้อคำถาม	\bar{X}	SD	แปลผล
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์			
1. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานมีจำนวนบุคลากรเพียงพอสอดคล้องกับปริมาณงาน	3.87	0.89	มาก
2. สถานศึกษามีการจัดทำแผนเพื่อคาดการณ์ความต้องการจำนวนบุคลากรทางการศึกษาที่เพียงพอต่อภาระงานในอนาคต	3.63	1.04	มาก
3. สถานศึกษามีการเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ	3.67	0.93	มาก
4. การสรรหาบุคลากรมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครที่สถานศึกษาต้องการไว้อย่างชัดเจน	3.79	1.03	มาก
การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร			
5. สถานศึกษามีช่องทางประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานที่หลากหลาย	3.73	1.18	มาก
6. สถานศึกษาสามารถดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพให้มาสมัครงานได้	3.78	0.96	มาก
7. สถานศึกษามีหลักเกณฑ์และขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม	3.77	0.97	มาก
8. สถานศึกษาสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ระบุไว้ได้	3.72	0.97	มาก
9. สถานศึกษาสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อความต้องการ	3.63	1.02	มาก
10. การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานมีการทดสอบความรู้และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	3.87	0.88	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อความคำถาม	\bar{X}	SD	แปลผล
11. สถานศึกษากำหนดช่วงระยะเวลาทดลองงานเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรที่รับเข้ามาใหม่มีคุณสมบัติเหมาะสมและสามารถปรับตัวได้	3.65	0.96	มาก
การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
12. สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการช่วยให้บุคลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของสถานศึกษา จนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.82	0.87	มาก
13. สถานศึกษามีการสำรวจและจัดทำแผนงานโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	3.71	1.00	มาก
14. ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่สถานศึกษาจัดขึ้น	3.97	0.90	มาก
15. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาช่วยส่งเสริมบุคลากรให้มีจริยธรรม จิตสำนึกในการทำงานที่เหมาะสม	3.85	1.03	มาก
16. ท่านได้รับความรู้ และ/หรือทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรม	4.09	0.88	มาก
17. การฝึกอบรมช่วยเสริมสร้างศักยภาพ และลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน	3.85	0.93	มาก
18. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ	3.84	0.89	มาก
19. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาช่วยเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของสถานศึกษาโดยรวม	4.05	0.82	มาก
20. สถานศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากรในการฝึกอบรมและพัฒนาในสถานศึกษาหรือหน่วยงานภายนอก (ประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ)	3.84	1.00	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อความคำถาม	\bar{X}	SD	แปลผล
21. สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากร เช่น การเลื่อนตำแหน่งงาน การได้ตำแหน่งวิชาการ	3.65	1.07	มาก
22. สถานศึกษาสับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาตนเองในด้านที่ตนถนัดและมีความสนใจ	3.74	0.97	มาก
การประเมินผลการปฏิบัติงาน			
23. สถานศึกษามีหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.73	0.82	มาก
24. การประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาดำเนินไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และปราศจากอคติ	3.73	0.86	มาก
25. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้รับการประเมินตั้งเกณฑ์การประเมินร่วมกับผู้บังคับบัญชา	3.38	1.12	ปานกลาง
26. สถานศึกษามีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง	3.82	0.92	มาก
27. สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ผู้ถูกประเมินเข้าใจผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใด	3.77	0.87	มาก
28. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายและเปลี่ยนความคิดเห็นจากผลการประเมิน เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการปฏิบัติงาน	3.39	1.06	ปานกลาง
29. สถานศึกษามีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.80	0.93	มาก
30. การประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ของระบบการประกันคุณภาพกลางที่กำหนดโดยหน่วยงานด้านการศึกษาของรัฐ	3.54	1.00	มาก
การบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ			
31. โครงสร้างค่าตอบแทนในสถานศึกษาสอดคล้องกับศักยภาพ และผลการปฏิบัติงาน	3.38	1.06	ปานกลาง

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อความ	\bar{X}	SD	แปลผล
32. มีการมอบรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ	3.37	1.02	ปานกลาง
33. รางวัลที่สถานศึกษามอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร	3.47	0.96	มาก
34. สถานศึกษาจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการให้ท่านอย่างเพียงพอกับคุณภาพชีวิตและความมั่นคงในชีวิต	3.38	0.97	ปานกลาง
35. สถานศึกษาให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (เช่น สร้างบรรยากาศสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัย มีสภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน)	3.66	0.99	มาก
36. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับจากสถานศึกษา	3.32	0.98	ปานกลาง
พฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือ			
1. ท่านเต็มใจที่จะช่วยปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย	4.21	0.78	มากที่สุด
2. ท่านช่วยแก้ปัญหาทันทีเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน	4.41	0.64	มากที่สุด
3. ท่านให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.38	0.59	มากที่สุด
4. ท่านช่วยสอนเพื่อนร่วมงานใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ	4.30	0.72	มากที่สุด
5. ท่านเสนอตัวช่วยเหลือหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ด้วยความสมัครใจ	3.97	0.74	มาก
พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น			
6. ท่านให้ความใส่ใจและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงานเสมอ	4.53	0.59	มากที่สุด
7. ท่านหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดหรือพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจหรือเกิดการกระทบกระทั่ง	4.32	0.77	มากที่สุด
8. ท่านปฏิบัติตนต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความนับถือและสุภาพ	4.48	0.66	มากที่สุด

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อคำถาม	\bar{X}	SD	แปลผล
9. ท่านเคารพสิทธิส่วนบุคคลและไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น	4.68	0.58	มากที่สุด
10. เมื่อเห็นว่าอาจมีปัญหาความขัดแย้งในที่ทำงาน ท่านพยายามที่จะยับยั้งและแก้ไขไม่ให้เกิดปัญหาลุกลาม	4.27	0.79	มากที่สุด
พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น			
11. ท่านทำงานได้เป็นอย่างดีแม้ในสถานการณ์ที่มีความกดดันสูง	4.07	0.94	มาก
12. ท่านไม่บ่นหรือแสดงอาการไม่พอใจเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคและปัญหาในการทำงาน	3.55	1.08	มาก
13. ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน	3.97	0.96	มาก
14. ท่านเลือกที่จะยอมรับความยากลำบากในการปฏิบัติงาน มากกว่าที่จะสร้างความไม่สบายใจให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา	4.09	0.96	มาก
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ			
15. ท่านเข้าร่วมการประชุมที่จัดขึ้นอยู่เสมอ และให้ความสนใจตลอดการประชุม	4.17	0.83	มาก
16. ท่านให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์ และเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาตามโอกาสที่เหมาะสม	4.16	0.76	มาก
17. ท่านติดตามข่าวสารต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	4.15	0.78	มาก
18. ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานล่วงเวลาหากว่างานนั้นมีความจำเป็นต่อผู้เรียนและสถานศึกษา	4.32	0.76	มากที่สุด
พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่			
19. ท่านเคารพและปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษา	4.32	0.74	มากที่สุด
20. ท่านมีความตรงต่อเวลาเสมอ (เข้างาน/ เลิกงาน เข้าสอน/ เลิกสอน)	4.45	0.75	มากที่สุด

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อความ	\bar{X}	SD	แปลผล
21. ท่านใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัดและคุ้มค่า และ เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.34	0.64	มากที่สุด
22. ท่านไม่นำทรัพย์สินของสถานศึกษาไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว	4.42	0.99	มากที่สุด
23. ท่านปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	4.66	0.59	มากที่สุด
24. ท่านไม่ใช้เวลาดำเนินไปปฏิบัติกิจส่วนตัว หรือปล่อยเวลาโดยเปล่าประโยชน์	4.28	1.03	มากที่สุด
25. ท่านรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่ผลัดภาระให้ผู้อื่น	4.67	0.50	มากที่สุด
26. ท่านน้อมรับและพร้อมปฏิบัติตามนโยบายของสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ	4.54	0.63	มากที่สุด

จากตาราง 4 พบว่า ตัวแปรด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานมีจำนวนบุคลากรเพียงพอ สอดคล้องกับปริมาณงาน โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.87 รองลงมา ได้แก่ การสรรหามอบบุคลากรมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครที่สถานศึกษาต้องการไว้อย่างชัดเจน, สถานศึกษามีการเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ และ สถานศึกษามีการจัดทำแผนเพื่อคาดการณ์ความต้องการจำนวนบุคลากรทางการศึกษาที่เพียงพอต่อภาระงานในอนาคต มีค่าเฉลี่ย 3.79, 3.67 และ 3.63 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งหมดมีคะแนนอยู่ในระดับมาก

ตัวแปรด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานมีการทดสอบความรู้และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยที่ 3.87 รองลงมา ได้แก่ สถานศึกษาสามารถดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพให้มาสมัครงานได้, สถานศึกษามีหลักเกณฑ์และขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม, สถานศึกษามีช่องทางประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานที่หลากหลาย, สถานศึกษาสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ระบุไว้ได้, สถานศึกษากำหนดช่วงระยะเวลาทดลองงานเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรที่รับเข้ามาใหม่มีคุณสมบัติเหมาะสมและสามารถปรับตัวได้ และ สถานศึกษาสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่างรวดเร็ว ทัน

ต่อความต้องการ มีค่าเฉลี่ย 3.78, 3.77, 3.73, 3.72, 3.65 และ 3.63 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งหมดมีคะแนนอยู่ในระดับมาก

ตัวแปรของตัวแปรด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ข้อที่มีคะแนนมากที่สุด คือ ท่านได้รับความรู้ และ/หรือทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 4.09 รองลงมา คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาช่วยเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของสถานศึกษาโดยรวม, ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่สถานศึกษาจัดขึ้น, การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาช่วยส่งเสริมบุคลากรให้มีจริยธรรม จิตสำนึกในการทำงานที่เหมาะสม, การฝึกอบรมช่วยเสริมสร้างศักยภาพและลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน, การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ, สถานศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากรในการฝึกอบรมและพัฒนาในสถานศึกษาหรือหน่วยงานภายนอก (ประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ, สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการช่วยให้นักวิชาการใหม่ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของสถานศึกษา จนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ, สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาตนเองในด้านที่ตนถนัดและมีความสนใจ, สถานศึกษามีการสำรวจและจัดทำแผนงานโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และ สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากร เช่น การเลื่อนตำแหน่งงาน การได้ตำแหน่งวิชาการ มีค่าเฉลี่ย 4.05, 3.97, 3.85, 3.85, 3.84, 3.84, 3.82, 3.74, 3.71 และ 3.65 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งหมดมีคะแนนอยู่ในระดับมาก

ตัวแปรของตัวแปรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สถานศึกษามีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย 3.82 รองลงมา คือ สถานศึกษามีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง, สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ผู้ถูกประเมินเข้าใจผลการปฏิบัติงานของตนว่าอยู่ในระดับใด, สถานศึกษามีหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน, การประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาดำเนินไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และปราศจากอคติ และ การประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ของระบบการประกันคุณภาพกลางที่กำหนดโดยหน่วยงานด้านการศึกษารัฐ มีค่าเฉลี่ย 3.80, 3.77, 3.73, 3.73 และ 3.54 ตัวแปรดังกล่าว มีคะแนนอยู่ในระดับมาก ตัวแปรที่ได้คะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลาง ได้แก่ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายและเปลี่ยนความคิดเห็นจากผลการประเมิน เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง

ต่อการปฏิบัติงาน และ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้รับการประเมินตั้งเกณฑ์การประเมินร่วมกับผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.39 และ 3.38 ตามลำดับ

ตัวแปรด้านการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (เช่น สร้างบรรยากาศสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัย มีสภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน) มีค่าเฉลี่ย 3.66 รองลงมา ได้แก่ รางวัลที่สถานศึกษามอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.47 ตัวแปรดังกล่าวมีคะแนนในระดับมาก ตัวแปรที่มีคะแนนในระดับปานกลาง ได้แก่ โครงสร้างค่าตอบแทนในสถานศึกษาสอดคล้องกับศักยภาพ และผลการปฏิบัติงาน, สถานศึกษาจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการให้ท่านอย่างเพียงพอกับคุณภาพชีวิตและความมั่นคงในชีวิต และ มีการมอบรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ มีค่าเฉลี่ย 3.38, 3.38 และ 3.37 ตามลำดับ

ตัวแปรด้านพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านช่วยแก้ปัญหาทันทีเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.41 รองลงมา ได้แก่ ท่านให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน, ท่านช่วยสอนเพื่อนร่วมงานใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ และ ท่านเต็มใจที่จะช่วยปฏิบัติงานที่อยู่ นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย 4.38, 4.30 และ 4.21 ตัวแปรดังกล่าวมีคะแนนในระดับมากที่สุด ตัวแปรที่มีคะแนนในระดับมาก ได้แก่ ท่านเสนอตัวช่วยเหลือหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ด้วยความสมัครใจ มีค่าเฉลี่ย 3.97

ตัวแปรด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านเคารพสิทธิส่วนบุคคลและไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 4.68 รองลงมา ได้แก่ ท่านให้ความใส่ใจและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงานเสมอ, ท่านปฏิบัติตนต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความนับถือและสุภาพ, ท่านหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดหรือพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจหรือเกิดการกระทบกระทั่ง และ เมื่อเห็นว่าอาจมีปัญหาความขัดแย้งในที่ทำงาน ท่านพยายามที่จะยับยั้งและแก้ไขไม่ให้ปัญหาลุกลาม 4.53, 4.48, 4.32 และ 4.27 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งหมดมีคะแนนในระดับมากที่สุด

ตัวแปรด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านเลือกที่จะยอมรับความยากลำบากในการปฏิบัติงาน มากกว่าที่จะสร้างความไม่สบายใจให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 4.09 รองลงมา ได้แก่ ท่านทำงานได้เป็นอย่างดีแม้ในสถานการณ์ที่มีความกดดันสูง, ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน และ ท่านไม่

ปนหรือแสดงอาการไม่พอใจเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคและปัญหาในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.07, 3.97 และ 3.55 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งหมดมีคะแนนในระดับมาก

ตัวแปรด้านพฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานล่วงเวลาหากงานนั้นมีความจำเป็นต่อผู้เรียนและสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.32 มีคะแนนในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ท่านเข้าร่วมการประชุมที่จัดขึ้นอยู่เสมอ และให้ความสนใจตลอดการประชุม, ท่านให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์ และเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาตามโอกาสที่เหมาะสม และ ท่านติดตามข่าวสารต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน มีคะแนน 4.17, 4.16 และ 4.15 ตามลำดับ โดยตัวแปรดังกล่าวมีคะแนนอยู่ในระดับมาก

ตัวแปรด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่ผลักภาระให้ผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 4.67 รองลงมา ได้แก่ ท่านปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่, ท่านน้อมรับและพร้อมปฏิบัติตามนโยบายของสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ, ท่านมีความตรงต่อเวลาเสมอ (เข้างาน/ เลิกงาน เข้าสอน/ เลิกสอน), ท่านไม่นำทรัพย์สินของสถานศึกษาไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว, ท่านใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัดและคุ้มค่า และ เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวม, ท่านเคารพและปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษา และ ท่านไม่ใช้เวลางานไปปฏิบัติกิจส่วนตัว หรือปล่อยเวลาโดยเปล่าประโยชน์ มีค่าเฉลี่ย 4.66, 4.54, 4.45, 4.42, 4.34, 4.32 และ 4.28 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งหมดมีคะแนนในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 2: สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential analysis)

2.1 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

สมมุติฐาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกส่งผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรครูในโรงเรียน

ตาราง 5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในโรงเรียนทางเลือกในกรุงเทพมหานคร (n = 234)

ตัวแปร	\bar{X}	SD	OCB	HR	Plan	Recruit	Train	Assess	Incen
OCB	4.30	.43	-	.58**	.39**	.41**	.57**	.52**	.50**
HR	3.70	.62		-	.80**	.86**	.89**	.83**	.84**
Plan	3.74	.78			-	.79**	.60**	.57**	.61**
Recruit	3.73	.72				-	.70**	.56**	.67**
Train	3.86	.71					-	.65**	.64**
Assess	3.65	.71						-	.68**
Incen	3.43	.78							-

** $p < .01$

จากตารางที่ 5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรครูในโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรครูโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานครเท่ากับ .581 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระดับปานกลางที่ระดับนัยสำคัญ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ว่า ยิ่งมีการปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่สูงขึ้น ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรก็จะเพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน

เมื่อวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรครูในโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบย่อยแต่ละตัว ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรครูโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานครเท่ากับ .39 .41 .57 .52 และ .50 ตามลำดับ ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระดับปานกลางที่ระดับนัยสำคัญ .01

2.2 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน โดยการใช้การวิเคราะห์ถดถอย (Linear Regression)

ในการวิเคราะห์ความสามารถในการทำนายพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรครูโรงเรียนทางเลือกด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบผลดังนี้

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรอิสระคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำนายตัวแปรพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

ตัวแปร	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>
ค่าคงที่	2.80	.14		20.11**
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	.40	.04	.58	10.87**

$R = .581$; $R^2 = .338$; $R^2_{adj} = .335$; $F = 118.208$; $df = (1, 232)$; $p = .000$

** $p < .01$

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 6 พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรครูโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 33.8 โดยค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .338 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ($F = 121.47$; $df = 5, 239$; $p < .01$) ผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 เช่นกัน

นอกจากการวิเคราะห์เกี่ยวกับความสามารถของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมที่สามารถทำนายพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรครูโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานครแล้ว ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ ในการทำนายตัวแปรตาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสำคัญในการบริหารงานบุคคลต่อไป โดยการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) โดยวิธีแบบนำเข้า (Enter method) ซึ่งก่อนทำการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้ตรวจสอบภาวะเส้นตรงร่วมพหุ (Multicollinearity) ระหว่างองค์ประกอบปัจจัยย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีค่า VIF อยู่ระหว่าง 2.26 – 3.69 ซึ่งไม่เกินเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 10 และมีค่า Tolerance อยู่ระหว่าง .27 - .44 มากกว่าเกณฑ์ที่ระบุไว้ คือ .20 รวมถึงค่า Durbin-Watson ซึ่งพบว่าตัวแปรแต่ละตัวมีความคลาดเคลื่อนที่เป็นอิสระออกจากกัน มีค่าเท่ากับ 1.96

ซึ่งเข้าใกล้ 2.00 ก็ช่วยยืนยันว่าตัวแปรทำนายทั้งห้าตัวมีความเป็นอิสระออกจากกันจึงไม่เกิดปัญหาภาวะเส้นตรงร่วมพหุ จึงสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อได้ผลการทดสอบ โดยผลการวิเคราะห์ดังตาราง 7

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรอิสระในองค์ประกอบย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำนายตัวแปรพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

ตัวแปร	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>
ค่าคงที่	2.81	.14		20.24**
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	.01	.05	.02	.17
การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	-.06	.06	-.11	-1.06
การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.24	.05	.40	4.80**
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	.11	.05	.18	2.24*
การบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ	.11	.05	.19	2.33*

$R = .613$; $R^2 = .376$; $R^2_{adj} = .362$; $F = 27.47$; $df = (5, 228)$; $p = .000$

* $p < .05$; ** $p < .01$

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 7 พบว่าองค์ประกอบของปัจจัยย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ตัว ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ สามารถร่วมทำนายพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรครูโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 37.60 โดยค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .376 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($F = 27.47$; $df = 5, 228$; $p < .01$) ซึ่งผลการวิจัยนี้ก็มีส่วนในการช่วยสนับสนุนแนวคิดในการวิจัยของผู้วิจัยด้วยเช่นกัน

เมื่อนำตัวแปรที่มีความสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรครูโรงเรียนทางเลือกเขียนเป็นสมการถดถอยในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังสมการต่อไปนี้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาและวัดระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรของโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรครูในโรงเรียนทางเลือก และ 4) เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรครูในโรงเรียน โดยสมมติฐานในงานวิจัย คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรครูในโรงเรียน โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาของโรงเรียนทางเลือกในปีการศึกษา 2564 ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 234 คน เก็บข้อมูลในช่วงเดือนสิงหาคม-กันยายน 2564 โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา รวมทั้งสิ้นจำนวน 36 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร รวมทั้งสิ้นจำนวน 26 ข้อ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถามจำนวน 3 ส่วน จากนั้นคัดเลือกแบบสอบถามที่มีฉบับสมบูรณ์แบบและใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร ใช้สถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอย (Multiple regression Analysis) ด้วยวิธี Enter สำหรับหาค่าการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรสรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 234 คน พบผลการวิจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบย่อยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุก

ด้าน โดยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การปฏิบัติงานด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ ตามลำดับ

2. ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ และด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ในระดับที่เท่ากัน และมีคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ตามลำดับ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีคะแนนอยู่ในระดับมาก

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผลการวิจัยจึงเป็นไปตามสมมติฐาน คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรครูในโรงเรียน

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรครูโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานครได้ โดยองค์ประกอบย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ โดยการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้ในระดับสูงสุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 องค์ประกอบย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

อภิปรายผลการวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎีของ Organ (1991) เกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่ผู้วิจัยศึกษา ที่มีแนวคิดว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรจะทำให้สมาชิกในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีปฏิสัมพันธ์ในทางที่ดี มีการร่วมกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวประกอบด้วย พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทน

อดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ หากบุคลากรในองค์กรใดๆ มีพฤติกรรมตามแนวคิดนี้ก็จะทำให้การดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว มีบรรยากาศการทำงานที่ดี และนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่พัฒนาอย่างยั่งยืนได้ ซึ่ง ยูทธนา รังสิตานนท์ (2560) ก็ได้เสนอไว้ว่าการศึกษาด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่ Organ ได้ศึกษานั้นยังมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้กับองค์กรภาคธุรกิจและภาคเอกชนต่างๆ ทั้งสำหรับหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน ปัญหา ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุข และตอบสนองจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กร ดังนั้น สถานศึกษาในฐานะองค์กรหนึ่งที่มีบุคลากรจำนวนมาก จึงสามารถอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรเกิดความคิด ความรู้สึกเชิงบวกในงานขององค์กร หรือสถานศึกษาของตนเองจนกลายเป็นความเชื่อมั่นศรัทธา และมีแรงจูงใจ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกสนุกสนานกับการทำงาน อีกทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานรวมถึงคนในองค์กรสามารถนำมาปรับรูปแบบการทำงานหรือทัศนคติของวัยให้มีความสุขในการปฏิบัติงาน และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างยั่งยืนด้วยเช่นกัน

จากการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งได้แบ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกมาเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรครูได้รับประสบการณ์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานครเน้นให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมากกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่นๆ จากการศึกษาเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง พบว่า นโยบายของผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยโรงเรียนทางเลือกตั้งเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนทางเลือกซึ่งมีความแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป ทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรครูในโรงเรียนให้มีคุณภาพ ดังนั้น โรงเรียนทางเลือกจึงมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เช่น กรณีของโรงเรียนดรุณสิกขาลัย ซึ่งมีผู้บริหารเป็นผู้บริหารองค์กรเอกชนขนาดใหญ่มาก่อน มีนโยบายที่มุ่งเน้นบุคลากรเป็นหลัก เน้นการให้พื้นที่กับครูในการเรียนรู้ และได้ใช้แนวทางการทำข้อตกลงความร่วมมือกับสถาบันผลิตครูในมหาวิทยาลัยชื่อดังระดับโลกของประเทศสหรัฐอเมริกา มีการมอบทุนให้บุคลากรครูในโรงเรียนไปศึกษาต่อต่างประเทศและกลับมาทำวิจัยที่โรงเรียนทุกปี มีการจัดสรรงบประมาณในด้านการ

พัฒนาบุคลากรครูอย่างไม่จำกัด ทำให้เกิดแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองในด้านที่ตนสนใจอย่างต่อเนื่อง

ในทางกลับกัน บุคลากรครูในโรงเรียนทางเลือกมีความพึงพอใจกับการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจน้อยที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554) ซึ่งทำการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งได้เสนอแนะว่า ควรมีการสร้างแนวทางในการจัดการด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน สวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ค่าตอบแทนของบุคลากรครูไม่ได้สูงมากเมื่อเทียบกับอาชีพอื่นๆ เนื่องจากโรงเรียนทางเลือกในกลุ่มตัวอย่างมีค่าตอบแทนครูไม่ต่างกับบุคลากรครูในโรงเรียนรัฐบาลมากนัก ในขณะที่ครูที่เป็นข้าราชการได้รับสวัสดิการที่ดีกว่า ทำให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมไม่สามารถดึงดูดให้บุคลากรอยู่ทำงานกับโรงเรียนได้นาน เมื่อวิเคราะห์ช่วงอายุของบุคลากรครูและระยะเวลาการทำงานในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สัดส่วนของบุคลากรครูที่มีอายุน้อยกว่า 35 ปีมีสัดส่วนสูงที่สุด และมีประสบการณ์การทำงานอยู่ในโรงเรียนทางเลือกที่ทำงานอยู่ปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปีมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่า มีการรับสมัครครูรุ่นใหม่เข้ามาทำงานอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากกระแสค่านิยมในการสอบบรรจุข้าราชการในปัจจุบัน ทำให้ครูใหม่ที่มาสอนได้ไม่นานจำนวนมากลาออกไปสอบบรรจุข้าราชการครู นอกจากนี้ยังพบประเด็นที่สำคัญประเด็นหนึ่งจากการศึกษาเพิ่มเติมว่า ในการรับสมัครครูโรงเรียนทางเลือก เน้นการสัมภาษณ์ หรือการแนะนำจากบุคลากรที่สอนอยู่ เพื่อให้ได้ครูที่มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทำให้การรับสมัครโดยการประชาสัมพันธ์ในวงกว้างอาจได้บุคลากรที่มีความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนการสอนไม่ตรงตามแนวทางของโรงเรียน ทำให้บุคลากรบางส่วนลาออกไปสอนที่โรงเรียนอื่นหลังจากทำงานได้ไม่นาน สอดคล้องกับการศึกษาของปกบ็อง จันวิทย์ และสุนทร ต้นมันทอง (2555) ซึ่งพบว่าปัญหาที่สำคัญของโรงเรียนทางเลือกคือ โรงเรียนทางเลือกมักประสบปัญหาการขาดแคลนครู เนื่องจากบุคลากรลาออกไปสอนที่โรงเรียนอื่นๆ โดยเฉพาะโรงเรียนของรัฐ

การวิจัยนี้พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมแล้วส่งอิทธิพลในเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร แต่ทั้งนี้ ยังคงพบว่า องค์กรประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 ด้าน ไม่ได้ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งมีความเป็นไปได้

เนื่องจากองค์ประกอบทั้งสองด้านดังกล่าวเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นก่อนการรับบุคลากรเข้ามาทำงาน จึงไม่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของบุคลากร ในขณะที่องค์ประกอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ เป็นประสบการณ์ที่บุคลากรได้รับโดยตรงจากสถานศึกษาดังนั้น ความสุข ความพึงพอใจในการทำงาน ความรักในองค์กร อันจะก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรนั้นย่อมเป็นผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สถานศึกษาจัดให้กับบุคลากรหลังเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษาแล้ว นอกจากนี้ การวิจัยนี้ยังพบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับการศึกษาของอรุณวรรณกุลนิล (2558) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ได้แก่ 1) ด้านโอกาสศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ 2) ด้านโอกาสในการเข้าร่วมการฝึกอบรม 3) ด้านความชัดเจนในการกำหนดนโยบายการเลื่อนตำแหน่งขององค์การหรือหน่วยงาน 4) ด้านการได้รับการสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในสายงานตามความรู้ความสามารถ และ 5) ด้านการได้รับโอกาสเป็นตัวแทนหน่วยงานในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ ซึ่งปัจจัยทั้งหมดดังกล่าวเป็นองค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษาต้องการให้บุคลากรครูในสถานศึกษามีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ มีความรักในองค์กร มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน ซึมซับถึงวัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติตนในทางที่ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นย้ำและให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 จากการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ หากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านมีคุณภาพ ย่อมทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และส่งผลต่อจิตสำนึก และ

เกิดค่านิยมอันดี ซึ่งจะทำให้บุคลากรทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ

1.2 ในองค์ประกอบย่อยของตัวแปรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ตัวแปรด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าการฝึกอบรมทำให้ได้รับความรู้และทักษะในการทำงานมากขึ้น และเล็งเห็นว่าการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาช่วยเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของสถานศึกษาโดยรวม และมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่สถานศึกษาจัดขึ้น สะท้อนถึงทัศนคติของบุคลากรที่ตอบรับต่อนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเป็นประจำและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนา และมีความก้าวหน้าในหน้าที่ อันจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กรมากขึ้น

1.3 ในองค์ประกอบย่อยของตัวแปรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรครูโรงเรียนทางเลือก ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ พบว่า ตัวแปรด้านการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในบรรดาองค์ประกอบทั้งสามด้าน โดยพบว่าบุคลากรครูในโรงเรียนทางเลือกมีความพึงพอใจกับโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้จากสถานศึกษาในระดับปานกลาง ดังนั้น หากสามารถพัฒนาการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ย่อมเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจมากขึ้นและส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรให้มากขึ้นด้วย

1.4 จากการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรครูในสถานศึกษา พบว่าบุคลากรครูส่วนใหญ่มีการแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในระดับมาก ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ทั้งนี้ในการวิจัยครั้งนี้พบว่า พฤติกรรมที่บุคลากรครูแสดงออกในระดับต่ำกว่าพฤติกรรมด้านอื่นๆ คือ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะด้านการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรมีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศการ

ทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษาเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีบรรยากาศการทำงานที่ดี

1.5 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นสถานศึกษาเอกชน ซึ่งมีแนวทางการจัดการศึกษาในรูปแบบพิเศษที่แตกต่างจากการจัดการศึกษาในโรงเรียนส่วนใหญ่ และการวิจัยครั้งนี้ได้เลือกศึกษาองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอิงตามหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจ ซึ่งหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบางองค์ประกอบอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ จึงควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงทดลองมาเพื่อยืนยันผลต่อไป

2.2 ควรทำการศึกษาในกลุ่มประชากรที่แตกต่างออกไป เช่น บุคลากรครูในโรงเรียนสังกัดสพฐ. บุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน บุคลากรครูในโรงเรียนนานาชาติ เพื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนที่อยู่ในบริบทที่แตกต่างกัน ว่ามีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรครูในสถานศึกษาอย่างไร มีทิศทางของผลงานวิจัยที่สอดคล้องกับงานที่ได้ศึกษาแล้วนี้หรือไม่

บรรณานุกรม

- Bateman, T., และ Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26.
- Carver, P. R., และ Lewis, L. (2010). *Alternative Schools and Programs for Public School Students At Risk of Educational Failure: 2007–08*. Washington, D.C.: Government Printing Office.
- Dessler, G. (2003). *Human resource management* (9th ed., international ed.): Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Fajar, A. P. (2017). The Effect of HRM Practices on Employee Organizational Citizenship Behavior in ICT Companies. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 167, 282-294.
- George, J. M., และ Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Harbison, F. (1964). *Education, manpower, and economic growth : strategies of human resource development*. New York : McGraw-Hill.
- Heneman, H. G. (1989). *Personnel/human resource management* (4th ed.): Homewood, IL : Irwin.
- Katz, D. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.): New York : John Wiley.
- Krishnan, T. R. (2017). The Effect of Human Resource Management (HRM) Practices in Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior (OCB): Case of Telecommunications and Internet Service Providers in Malaysia *Asian Social Science*, 13(1).
- Mallick, E., Pradhan, R. K., Tewari, H. R., และ Jena, L. K. (2014). Organizational Citizenship Behavior, Job Performance and HR Practices: A Relational Perspective. *Management and Labour Studies*, 39(4), 449–460.
- McGuire, D. (2014). *Human Resource Development*. In. Retrieved from

<https://sk.sagepub.com/books/human-resource-development-second-edition>

- McLean, G. N., และ McLean, L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, 4(3), 313-326.
- McShane, S. L., และ Glinow, M. A. V. (2010). *Organizational Behavior*: Boston : Irwin/McGraw-Hill.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., และ Niehoff, B. N. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Motowidlo, S. J., และ Scotter, J. R. V. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- OECD. (2011). *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*. OECD Publishing:
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Owor, J. J. (2015). HR Practices and OCB: Mediating Role of Employee Engagement in Soft Drink Firms in Uganda. *International Journal of Business and Social Science*, 6, No. 9(1), 159-170.
- Poohongthong, C. (2014). A Study on the Relationships between Ethical Leadership, Work-life Balance, Organizational Socialization, and Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Northern Thailand. *International Journal of Behavioral Science*, 9(2), 17-28.
- Posdakoff, P. M., และ MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Praphan Chaikidurajai. (2017). The Impact of Compensation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Employees in Electrical, Electronics and Telecommunications Industry Group in Thailand. *International Journal of Management, Business, and Economics*, 4(1), 67-80.

- Ranjhan, S., และ (Basu), E. M. (2018). Organizational Citizenship Behavior Creating Competitive Advantage in Indian Health Care Industry: The Moderating Role of HR Practices. *Global Business Review*, 19(5), 1275–1289.
- Schnake, M., และ Dumler, M. P. (1997). Organizational Citizenship Behavior: The Impact Of Rewards And Reward Practices. *Journal of Managerial Issues*, 9(2), 216-229.
- Smith, C., Organ, D., และ Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature & antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Snape, E., และ Redman, T. (2010). HRM Practices, Organizational Citizenship Behavior, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7).
- Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207-213.
- Van Dyne, L., Graham, J., และ Dienesch, R. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 36(1), 77-93.
- เกศสุดา ใจคำ. (2552). การเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน Brain-based Learning. *FEU Academic Review*, 3(1), 62-70.
- เขมณัฐ สุมาศวิวัฒน์. (2560). อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (คณะศิลปศาสตร์ ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ).
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 1..): กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แพรวภัทร ยอดแก้ว. (2552). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (Organizational Citizenship Behavior). สืบค้นจาก <http://gotoknow.org/blog/theories/282668>
- โครงการสถานศึกษาวิถึพุทธ. (2564). สถานศึกษาวิถึพุทธ การศึกษาเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์. โรงเรียนวิถึพุทธ พุทธธรรมประยุกต์เพื่อการศึกษา. สืบค้นจาก <https://www.vitheeбудdha.com/>

- โรงเรียน ณ ดรูณ. (2560). Reggio Emilia. สืบค้นจาก <https://www.nadaroon.ac.th/reggio-emilia/>
- โรงเรียนสัมมาสิกขาสันติอโศก. (2564). สืบค้นจาก https://www.asoke.info/sssa/summasikkha_santi.html
- กิงพร ทองใบ. (2553). ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่จากวิชาการสู่วิชาชีพ (พิมพ์ครั้งที่ 1.): กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- กุลชลี จงเจริญ. (2561). การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา = *Human resource management in education* (พิมพ์ครั้งที่ 1.): นนทบุรี : โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งผู้อำนวยการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชนิษฐา จินดากุล. (2546). คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนทางเลือก. (ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา)). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ = *Human resource management* (พิมพ์ครั้งที่ 1.): กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- จวีพร นาคสัมฤทธิ์. (2556). กระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์และแนวคิดการศึกษามนุษยนิยม. วารสารครุศาสตร์ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ปีที่ 41, ฉบับที่ 4 (ต.ค.-ธ.ค. 2556), หน้า 114-131.
- จุฬินทิพา นพคุณ. (2563). การสอนแบบโครงการสำหรับเด็กปฐมวัย : กรณีศึกษาโรงเรียนหนาวไฮ เมืองไทเป ประเทศไต้หวัน. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 16(1), 15-28.
- ชนม์ชนิษฐ์ วิศิษฎ์สมบัติ. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย. (วท.ม.). มหาวิทยาลัยศรีปทุม. (สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ).
- ชนันภรณ์ อารีกุล. (2562). การศึกษาทางเลือก: รูปแบบการเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับเจเนอเรชัน แอลฟา. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 8(3), 270-283.
- ชนินทร์ จักรภพโยธิน. (2554). ความคิดเห็นของบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล. (รัฐประศาสนศาสตร์).
- ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ = *Human resource*

- management and development* (พิมพ์ครั้งที่ 1.): กรุงเทพฯ : ดร.เพชรสำนักพิมพ์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ = *Human resource management*:
กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดาวิชา ศรีธัญรัตน์. (2562). ระบบงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร =
Strategic human resource system for organization development (พิมพ์ครั้งที่ 1.):
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ถิรายุ ไกรว่อง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณในการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์
และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมแห่งหนึ่งในจังหวัดภูเก็ต.
(บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี).
- ทิพย์สุนันท์ จงรักษ์. (2556). อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรความพึง
พอใจในงานและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี. (คณะบริหารธุรกิจ, วิชาเอกการจัดการ
ทั่วไป).
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารทุนมนุษย์ = *Human capital management*: กรุงเทพฯ : ประชุม
ช่าง.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ = *Human resource management* (พิมพ์
ครั้งที่ 6.): กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้จัดจำหน่าย.
- นริศรา จริยะพันธุ์. (2555). การศึกษาการจัดการเรียนการสอนและประสิทธิผลของโรงเรียน
ทางเลือก. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ปร.ม.). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
(คณะรัฐประศาสนศาสตร์).
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: วี.พีรินทร์.
- ปกป้อง จันวิทย์, และ สุนทร ตันมันทอง. (2555). โรงเรียนทางเลือกกับทางเลือกในการศึกษาของ
ประชาชน. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2541). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ = *Human resource management* (พิมพ์
ครั้งที่ 7.): กรุงเทพฯ : คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ภาสกร เดวิขพงศ์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และความตั้งใจในการลาออกจากงาน ของ
พนักงานในองค์กรที่หวังผลกำไรและองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร: บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อ
ของความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในชีวิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (ภาควิชา

จิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์).

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คณะบริหารธุรกิจ. (2557). หลักการจัดการและองค์กร = *Principles of management and organization* (พิมพ์ครั้งที่ 2, (ฉบับปรับปรุง)).: กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.

ยุทธนา รังสิตานนท์. (2560). การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร พฤติกรรมสร้างเสริมสุขภาพ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวัยทำงาน. (จิตยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร)). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร).

รุจี อมฤตย์, ปฐม มณีโรจน์, ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ, และ รัชณีกุล ภิญโญภานุวัฒน์. (2557). การศึกษา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกภาพที่ดีขององค์กรภาครัฐของไทย : ศึกษากรณีข้าราชการใน มหาวิทยาลัยของรัฐ เขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 12(2), 37-56.

ลักษณมวรรณ นูรพา. (2557). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานเจเนอเรชั่นวาย ในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมในนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (บธ.ม.). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

วนิดา วาดิเจริญ. (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ: กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

วรากรณ์ สามโกเศศ และคณะ. (2553). ข้อเสนอทางเลือกระบบการศึกษาที่เหมาะสมกับสภาวะคนไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).

วัชร จตุพร. (2561). โรงเรียนทางเลือกกับการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 41(2).

วัลลพ ล้อมตะคุ. (2554). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของ พนักงานสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (กจ.ม.). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. (สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม).

วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์ (พิมพ์ครั้งที่ 4..): กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์ ผู้จัดจำหน่าย.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 5..): กรุงเทพฯ : โฟร์เพช.

ศูนย์เรียนรู้ มหาวิทยาลัยรังสิต. การเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (Brain Based Learning) ตอนที่ 1.

สืบค้นจาก <https://lc.rsu.ac.th/weblog/11>

- สกล บุญสิน. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ = *Human resource management* (พิมพ์ครั้งที่ 1.): เชียงใหม่ : ศูนย์บริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สฎายุ วีระฉวีชตระกูล. (2547). การส่งเสริมพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างยั่งยืน. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ปีที่ 16, ฉบับที่ 1 (มิ.ย.-ต.ค. 2547), หน้า 15-28.
- สมเกียรติ อินทสิงห์. (2559). การศึกษาทางเลือก: หลักสูตรและการเรียนการสอนที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล. *Veridian E-Journal, Silpakorn University* ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 9(2), 1188-1206.
- ส่วนสื่อสารองค์กร โรงเรียนรุ่งอรุณ. (2561). รุ่งอรุณ. In. สืบค้นจาก <http://img.roong-aroon.ac.th/2562-1/RAbook2018resize.pdf>
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและแนวคิด = *Human resource management : principle and concept*. กรุงเทพฯ : เวิลด์เทร็ด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสู่พหุปัญญา. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). การติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาโดยครอบครัว. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2562). พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541.
- สิริสุร กระแสร์สุนทร. (2554). การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของข้าราชการสำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, สำนักวิชาการ กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา. สืบค้นจาก <https://library.parliament.go.th/sites/default/files/assets/files/works/research/by-bureau-of-academic-services/pdf/NALT-work-academic-2554-sittasorn.pdf>
- สุรศักดิ์ จงจิต. (2552). สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้. (ครุศาสตร์มหาบัณฑิต คศ.ม.). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา).
- อรวรรณ พังเพระ, และ รสพร หม้อศรีใจ. (2561). การศึกษาทางเลือกคืออะไร? สืบค้นจาก <https://northnfe.blogspot.com/2018/03/blog-post.html>
- อรุณวรรณ กุลนิล. (2558). ปัจจัยเชิงใจที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ ในเขตกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ (บธ.ม. (การจัดการ) --

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2558.

อุมภาพร ภูศรีโสม. (2560). วัฒนธรรมการเรียนการสอนตามแนววิถีพุทธของโรงเรียนสัตยาไส
จังหวัดลพบุรี. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 7(2), 21-29.



ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอิริยวัฒน์
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. อาจารย์ ดร.ศรวชิต แสนอุบล
ผู้เชี่ยวชาญด้านการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา
อาจารย์ประจำภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. อาจารย์ ดร. ชานู รัตน์ะพิสิฐ
ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา
อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. ดร.ภัทรี สุรโรจน์ประจักษ์
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนปลูกปัญญา จังหวัดนครราชสีมา



ภาคผนวก ข

ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC)

ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC)
แบบสอบถาม เรื่อง อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ
องค์กรของโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร

เกณฑ์การพิจารณาข้อคำถามในแต่ละข้อว่ามีความเหมาะสม ไม่ขัดจริยธรรม และสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
ของตัวแปรที่ศึกษาหรือไม่ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

เต็มเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง +1 หากข้อคำถามสอดคล้อง

เต็มเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 0 หากไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้อง

เต็มเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง -1 หากข้อคำถามไม่สอดคล้อง และกรุณาให้คำแนะนำ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรี ภูติอริวัฒน์

อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วันที่ประเมิน 10 กรกฎาคม 2564

2. อาจารย์ ดร.สมบุญ บุรศิริรักษ์

อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วันที่ประเมิน 10 กรกฎาคม 2564

3. อาจารย์ ดร.ชาญ รัตนพิสิฐ

อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา

คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วันที่ประเมิน 13 กรกฎาคม 2564

4. อาจารย์ ดร. ครรชิต แสนอุบล

ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วันที่ประเมิน 20 กรกฎาคม 2564

5. ดร.ภัทรี สุโรจน์ประจักษ์

ผู้อำนวยการโรงเรียนปลูกปัญญา จ.นครราชสีมา

วันที่ประเมิน 18 สิงหาคม 2564

ตอนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา

ข้อความ	ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์							
1. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานมีจำนวนบุคลากรเพียงพอ สอดคล้องกับปริมาณงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. สถานศึกษามีการจัดทำแผนเพื่อคาดการณ์ความต้องการจำนวนบุคลากรทางการศึกษาที่เพียงพอต่อภาระงานในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. สถานศึกษามีการเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4. การสรรหาบุคลากรมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครที่สถานศึกษาต้องการไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร							
5. สถานศึกษามีช่องทางประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6. สถานศึกษาสามารถดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพให้มาสมัครงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7. สถานศึกษามีหลักเกณฑ์และขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8. สถานศึกษาสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ระบุไว้ได้	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
9. สถานศึกษาสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการ	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้

ข้อความ	ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
10. การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานมีการทดสอบความรู้และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
11. สถานศึกษากำหนดช่วงระยะเวลาทดลองงานเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรที่รับเข้ามาใหม่มีคุณสมบัติเหมาะสมและสามารถปรับตัวได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์							
12. สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการช่วยให้อบรมบุคลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของสถานศึกษา จนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13. สถานศึกษามีการสำรวจและจัดทำแผนงานโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
14. ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่สถานศึกษาจัดขึ้น	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
15. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาช่วยส่งเสริมบุคลากรให้มีจริยธรรม จิตสำนึกในการทำงานที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16. ท่านได้รับความรู้ และ/หรือทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรม	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
17. การฝึกอบรมช่วยเสริมสร้างศักยภาพและลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
18. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อความ	ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
19. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาช่วยเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของสถานศึกษาโดยรวม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20. สถานศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากรในการฝึกอบรมและพัฒนาในสถานศึกษาหรือหน่วยงานภายนอก (ประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21. สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากร เช่น การเลื่อนตำแหน่งงาน การได้ตำแหน่งวิชาการ	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
22. สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาตนเองในด้านที่ตนถนัดและมีความสนใจ	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
การประเมินผลการปฏิบัติงาน							
23. สถานศึกษามีหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24. การประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาดำเนินไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และปราศจากอคติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้รับการประเมินตั้งเกณฑ์การประเมินร่วมกับผู้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26. สถานศึกษามีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อความ	ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
27. สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ผู้ถูกประเมินเข้าใจ ผลการปฏิบัติงานของตนว่าอยู่ในระดับใด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการอภิปราย และเปลี่ยนความคิดเห็นจากผลการประเมิน เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29. สถานศึกษามีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
30. การประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ของระบบการประกันคุณภาพกลางที่กำหนดโดยหน่วยงานด้านการศึกษารัฐ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
การบริหารค่าตอบแทน							
31. โครงสร้างค่าตอบแทนในสถานศึกษา สอดคล้องกับศักยภาพ และผลการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
32. มีการมอบรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
33. รางวัลที่สถานศึกษามอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
34. สถานศึกษาจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการให้ท่านอย่างเพียงพอกับคุณภาพชีวิตและความมั่นคงในชีวิต	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
35. สถานศึกษาให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (เช่น สร้างบรรยากาศสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัย มีสภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน)	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้

ข้อความ	ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
36. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับจากสถานศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

ตอนที่ 3 : แบบสอบถามด้านพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

ข้อความ	ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
พฤติกรรมการณ์ให้ความช่วยเหลือ							
1. ท่านเต็มใจที่จะช่วยปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. ท่านช่วยแก้ปัญหาทันทีเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. ท่านให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4. ท่านช่วยสอนเพื่อนร่วมงานใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
5. ท่านเสนอตัวช่วยเหลือหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ด้วยความสมัครใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
พฤติกรรมการณ์คำนึงถึงผู้อื่น							
6. ท่านให้ความใส่ใจและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงานเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7. ท่านหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดหรือพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจหรือเกิดการกระทบกระทั่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8. ท่านปฏิบัติตนต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความนับถือและสุภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
9. ท่านเคารพสิทธิส่วนบุคคลและไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10. เมื่อเห็นว่าอาจมีปัญหาความขัดแย้งในที่ทำงาน ท่านพยายามที่จะยับยั้งและแก้ไขไม่ให้ปัญหาลุกลาม	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น							
11. ท่านทำงานได้เป็นอย่างดีแม้ในสถานการณ์ที่มีความกดดันสูง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12. ท่านไม่บ่นหรือแสดงอาการไม่พอใจเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคและปัญหาในการทำงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
13. ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
14. ท่านเลือกที่จะยอมรับความยากลำบากในการปฏิบัติงาน มากกว่าที่จะสร้างความไม่สบายใจให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ							
15. ท่านเข้าร่วมการประชุมที่จัดขึ้นอยู่เสมอ และให้ความสนใจตลอดการประชุม	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
16. ท่านให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์ และเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาตามโอกาสที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17. ท่านติดตามข่าวสารต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18. ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานล่วงเวลาหากว่างานนั้นมีความจำเป็นต่อผู้เรียนและสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

ข้อความ	ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่							
19. ท่านเคารพและปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษา	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
20. ท่านมีความตรงต่อเวลาเสมอ (เข้างาน/เลิกงาน เข้าสอน/ เลิกสอน)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21. ท่านใช้วัสดุ วัสดุภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัดและคุ้มค่า และ เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22. ท่านไม่นำทรัพย์สินของสถานศึกษาไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23. ท่านปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24. ท่านไม่ใช้เวลาว่างไปปฏิบัติกิจส่วนตัวหรือปล่อยเวลาโดยเปล่าประโยชน์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25. ท่านรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่ผลักภาระให้ผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26. ท่านน้อมรับและพร้อมปฏิบัติตามนโยบายของสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร
ของโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร

2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ คือ ครูโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร

3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากร
มนุษย์ 2) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน 5) การบริหารค่าตอบแทน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ได้แก่ 1) พฤติกรรม
การให้ความช่วยเหลือ 2) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น 3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น 4) พฤติกรรมความสำนึก
ในหน้าที่ 5) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

4. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่
ประการใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณ
เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวอำภาพร จิรธรรมโอภาส

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

21-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน

1 - 5 ปี 6 - 10 ปี 11 - 15 ปี 16 - 20 ปี
 21 - 25 ปี 26 - 30 ปี 30 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านๆ ต่างในสถานศึกษาของท่านตามสภาพความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงความคิดเห็น โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ไม่เห็นด้วย
- ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้องค์การทราบว่าการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร จำนวนเท่าใด ณ เวลาที่องค์การต้องการ

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์						
1	สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานมีจำนวนบุคลากรเพียงพอสอดคล้องกับปริมาณงาน					
2	สถานศึกษามีการจัดทำแผนเพื่อคาดการณ์ความต้องการจำนวนบุคลากรทางการศึกษาที่เพียงพอต่อภาระงานในอนาคต					
3	สถานศึกษามีการเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ					
4	การสรรหาบุคลากรมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครที่สถานศึกษาต้องการไว้อย่างชัดเจน					
การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร						
5	สถานศึกษามีช่องทางประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานที่หลากหลาย					

6	สถานศึกษาสามารถดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพให้มาสมัครงานได้					
7	สถานศึกษามีหลักเกณฑ์และขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม					
8	สถานศึกษาสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ระบุไว้ได้					
9	สถานศึกษาสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อความต้องการ					
10	การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานมีการทดสอบความรู้และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน					
11	สถานศึกษากำหนดช่วงระยะเวลาทดลองงานเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรที่รับเข้ามาใหม่มีคุณสมบัติเหมาะสมและสามารถปรับตัวได้					
การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
12	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการช่วยให้นักุลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของสถานศึกษา จนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
13	สถานศึกษามีการสำรวจและจัดทำแผนงานโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร					
14	ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่สถานศึกษาจัดขึ้น					
15	การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาช่วยส่งเสริมบุคลากรให้มีจริยธรรม จิตสำนึกในการทำงานที่เหมาะสม					
16	ท่านได้รับความรู้ และ/ หรือทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรม					
17	การฝึกอบรมช่วยเสริมสร้างศักยภาพ และลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน					
18	การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ					

19	การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาช่วยเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของสถานศึกษาโดยรวม					
20	สถานศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากรในการฝึกอบรมและพัฒนาในสถานศึกษาหรือหน่วยงานภายนอก (ประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ)					
21	สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากร เช่น การเลื่อนตำแหน่งงาน การได้ตำแหน่งวิชาการ					
22	สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาตนเองในด้านที่ตนถนัดและมีความสนใจ					
การประเมินผลการปฏิบัติงาน						
23	สถานศึกษามีหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
24	การประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาดำเนินไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และปราศจากอคติ					
25	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้รับการประเมินตั้งเกณฑ์การประเมินร่วมกับผู้บังคับบัญชา					
26	สถานศึกษามีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง					
27	สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ผู้ถูกประเมินเข้าใจผลการปฏิบัติงานของตนว่าอยู่ในระดับใด					
28	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายและเปลี่ยนความคิดเห็นจากผลการประเมิน เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการปฏิบัติงาน					
29	สถานศึกษามีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
30	การประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ของระบบการประกันคุณภาพกลางที่กำหนดโดยหน่วยงานด้านการศึกษารัฐ					
การบริหารค่าตอบแทน						
31	โครงสร้างค่าตอบแทนในสถานศึกษาสอดคล้องกับศักยภาพ และผลการปฏิบัติงาน					

32	มีการมอบรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ					
33	รางวัลที่สถานศึกษามอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร					
34	สถานศึกษาจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการให้ท่านอย่างเพียงพอกับคุณภาพชีวิตและความมั่นคงในชีวิต					
35	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (เช่น สร้างบรรยากาศสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัย มีสภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน)					
36	ท่านรู้สึกพึงพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับจากสถานศึกษา					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามด้านพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับพฤติกรรมที่ท่านปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงความคิดเห็น โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติบ้างเป็นครั้งคราว

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยครั้ง

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เคยมีการปฏิบัติ

ข้อ	พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ						
1	ท่านเต็มใจที่จะช่วยปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย					
2	ท่านช่วยแก้ปัญหาทันทีเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน					
3	ท่านให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน					
4	ท่านช่วยสอนเพื่อนร่วมงานใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ					
5	ท่านเสนอตัวช่วยเหลือหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ด้วยความสมัครใจ					
พฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น						
6	ท่านให้ความใส่ใจและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงานเสมอ					
7	ท่านหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดหรือพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจหรือเกิดการกระทบกระทั่ง					
8	ท่านปฏิบัติตนต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความนับถือและสุภาพ					
9	ท่านเคารพสิทธิส่วนบุคคลและไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น					

10	เมื่อเห็นว่าอาจมีปัญหาความขัดแย้งในที่ทำงาน ท่านพยายามที่จะยับยั้งและแก้ไขไม่ให้เกิดปัญหาลุกลาม						
พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น							
11	ท่านทำงานได้เป็นอย่างดีแม้ในสถานการณ์ที่มีความกดดันสูง						
12	ท่านไม่บ่นหรือแสดงอาการไม่พอใจเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคและปัญหาในการทำงาน						
13	ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน						
14	ท่านเลือกที่จะยอมรับความยากลำบากในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะสร้างความไม่สบายใจให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา						
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ							
15	ท่านเข้าร่วมการประชุมที่จัดขึ้นอยู่เสมอ และให้ความสนใจตลอดการประชุม						
16	ท่านให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์ และเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาตามโอกาสที่เหมาะสม						
17	ท่านติดตามข่าวสารต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน						
18	ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานล่วงเวลาหากว่างงานนั้นมีความจำเป็นต่อผู้เรียนและสถานศึกษา						
พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่							
19	ท่านเคารพและปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษา						
20	ท่านมีความตรงต่อเวลาเสมอ (เข้างาน/ เลิกงาน เข้าสอน/ เลิกสอน)						
21	ท่านใช้วัสดุ ทรัพย์สินต่างๆ อย่างประหยัดและคุ้มค่า และ เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวม						
22	ท่านไม่นำทรัพย์สินของสถานศึกษาไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว						
23	ท่านปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่						
24	ท่านไม่ใช้เวลาดำเนินไปปฏิบัติกิจส่วนตัว หรือปล่อยเวลาโดยเปล่าประโยชน์						

25	ท่านรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่ผลัการะให้ผู้อื่น					
26	ท่านน้อมรับและพร้อมปฏิบัติตามนโยบายของสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ					

ภาคผนวก ง
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644
ที่ อว 8718.1/1776 วันที่ 10 สิงหาคม 2564
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ
เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวอำภาพร จิระธรรมโอภาส นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และอาจารย์ ดร.ครรชิต แสนอุบล เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทร. 063 695 1646

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวอำภาพร จิระธรรมโอภาส และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644
ที่ อว 8718.1/1776 วันที่ 10 สิงหาคม 2564
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ
เรียน คณบดีคณะมนุษยศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวอำภาพร จิรธรรมโอภาส นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.ชาญ รัตนะพิสิฐ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทร. 063 695 1646

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวอำภาพร จิรธรรมโอภาส และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ อว 8718/1774



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

10 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนปลูกปัญญา

เนื่องด้วย นางสาวอำภาพร จิรธรรมโอภาส นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของโรงเรียนทางเลือกในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.ภัทรี สุรโรจน์ประจักษ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวอำภาพร จิรธรรมโอภาส และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 063 695 1646

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	อำภาพร จีระธรรมโอภาส
วัน เดือน ปี เกิด	22 สิงหาคม 2528
สถานที่เกิด	สงขลา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2559 Certificate IV in TESOL, Universal Institute of Technology, Melbourne, Australia พ.ศ. 2551 อักษรศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

