

จำเป็นต้องเข้าไปสนับสนุนเพื่อให้เกิดแรงจูงใจ ที่สำคัญเมื่องานประสบความสำเร็จแล้ว เขาเหล่านั้นยังต้องการยกย่องชมเชย ผู้บริหารที่ดีจึงต้องรู้จักชมเชยลูกน้องของตนที่สามารถทำชื่อเสียงให้กับองค์กร หรือทำงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นอีกหนึ่งแรงจูงใจที่จะทำให้ลูกน้องทำวันพรุ่งนี้ให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ และวันหนึ่งเขาเหล่านั้นจะเติบโต ขึ้นเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในชีวิตต่อไป (คณินิจ อนุโรจน์, 2553)

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องเติมแต่งความดีลงไปด้วยทุกขั้นตอนของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างมุ่งสร้างแต่คนเก่งโดยมองข้ามคนดีควบคู่กันไปด้วย เพราะถ้าเรามองข้ามจุดนี้ ท้ายสุดเมื่อเราได้คนเก่งแต่ขาดความดี องค์กรของเราในอนาคตก็จะได้ผู้บริหารที่ไร้คุณธรรมมาบริหารจัดการองค์กร ดังคำกล่าวที่ว่า “คนเก่งคนดีสร้างได้ด้วยมือเรา” และนี่คือหัวใจสำคัญของการเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### การบริหารคนเก่ง (Talent Management)

คนเก่ง หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจ นโยบายวัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรว่าต้องการเดินไปในทิศทางใด

ลักษณะทั่วไปของคนเก่ง หรือมีศักยภาพสูง คือ 1) มีความสามารถและมีคุณสมบัติในการนำตัวเองไปสู่ความรับผิดชอบ 2) สามารถแก้ปัญหาได้ดี วางแผนป้องกันปัญหาได้ 3) เรียนรู้ได้รวดเร็ว 4) มีความกระตือรือร้น 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีความเป็นผู้นำ 7) มีวิสัยทัศน์ และ 8) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทั้งภายใน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา

รวมถึงการประสานงานกับภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ความสามารถของบุคคลเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และบุคคลเหล่านี้ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และบุคคลเหล่านี้จะถูกคาดหวังให้เป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในอนาคตการจัดการกับคนเหล่านี้ถือเป็นส่วนสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ซึ่งเป็นการรักษาประสิทธิภาพขององค์กรลดอัตราสูญเสียบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์

กระบวนการจัดการคนเก่ง ได้แก่ 1) การสรรหาค้นหาคนเก่ง 2) การคัดเลือกหรือระบุคนเก่งขององค์กร 3) การพัฒนาคนเก่ง 4) การบริหารและจูงใจคนเก่ง และ 5) การรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร

#### การสรรหาค้นหาคนเก่ง

ในกระบวนการสรรหาค้นหาคนเก่งนั้น ถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งจนบางบริษัท เช่น Microsoft ต้องตั้งทีมสรรหาค้นหาคนเก่งไว้เป็นการเฉพาะเพื่อเพิ่มศักยภาพของการแข่งขัน โดยการสัมภาษณ์และรับนักศึกษาในมหาวิทยาลัยที่กำลังใกล้จบ ในการสรรหาค้นหาคนเก่งนั้น มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่องค์การอยากได้
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่อยากได้
3. หาแหล่งเป้าหมายที่จะเข้าถึงคนเหล่านั้น

ตัวอย่าง บริษัท Clisco กำหนดไว้เป็น Passive Job Seeker หมายถึง ไม่ใช่คนที่กำลังหางานทำ แต่เป็นคนที่มั่งงานทำ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นที่ต้องการขององค์การ แล้วพยายามเข้าถึงคนเหล่านี้ หรือ บริษัท Home Depot กำหนดไว้ว่าต้องการคนเก่งที่สุดของคู่แข่ง เรียกว่า กระบวนการ Head Hunter ผู้บริหารที่ใช้วิธีดังกล่าวมักให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทางธุรกิจมากกว่าจริยธรรม คุณธรรม เกิดการโกงค่าตัว ในบางครั้งจนกลายเป็นกระบวนการ Trading เป็นธุรกิจ โดยมีนายหน้าผู้บริการ Head Hunter ก็มี บางบริษัทเช่น P & G เน้นการสรรหาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำ และการจัดโปรแกรมในภาคฤดูร้อน สำหรับนิสิตนักศึกษาที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท การคัดเลือกคนเก่งที่มาจากแหล่งภายในเป็นการมองหาดาวรุ่งที่มีอยู่ในองค์การเพื่อที่จะจัดให้เข้ามาในกลุ่มของพนักงานที่องค์การต้องการดูแลเป็นพิเศษ แบ่งเป็น

1. แบบไม่เป็นทางการ โดยการพูดคุย วางแผนกันระหว่างผู้บริหารสายงานกับ HR ถึงตัวบุคคลที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ เป็นที่ทราบกันเฉพาะในผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. แบบเป็นทางการ อาจเป็นในรูปแบบการจัดการทดสอบ คัดเลือก แข่งขันให้พนักงานทราบและดำเนินการตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ หรืออาจจะพิจารณาจากผลประเมินบุคคล ในงานและนอกงาน

#### การพัฒนาคนเก่ง

เมื่อระบุได้แล้วว่าใครคือคนเก่ง กระบวนการถัดมาคือ การส่งเสริมคนเก่งให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของคนเก่งเอง และองค์การ โดยรูปแบบการพัฒนาคนเก่ง ก็เหมือนกับ การพัฒนาบุคคลทั่วไปในองค์การ คือ

1. Training Need Survey โดยดูจากความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของบุคคล
2. On the Job Training โดยกำหนดขีดความสามารถของบุคคลที่มาปฏิบัติในหน้าที่ของหน่วยงาน และกำหนดกระบวนการวัดผล ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบข้อเขียน หรือปฏิบัติ
3. Off the Job Training หรือการอบรมนอกงาน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ Special Training หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา

### การบริหารและงูใจคนเก่ง

จากการสำรวจผู้บริหาร 200 คน ในองค์กรชั้นนำ 20 แห่งในสหรัฐอเมริกา พบว่า สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ 1) ภาพลักษณ์ บริษัทที่ดี 2) ลักษณะงานที่ดี และ 3) ค่าตอบแทนและรูปแบบการดำเนินชีวิต

### การรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร

ต้องเปลี่ยนจากการพยายามเก็บเอาไว้อย่างเดียวมาเป็นการควบคุมทิศทาง ด้วยความยืดหยุ่นสูง เพื่อเปิดโอกาสให้เขาใช้ศักยภาพให้เกิดผลลัพธ์กับองค์กรให้มากที่สุด HR ในอนาคต ต้องรับ 4 บทบาท (Dave Ulrich) นักทฤษฎีด้านบริหารองค์กร ได้วาง HR ไว้ในอนาคต ต้องรับ 4 บทบาท ดังนี้

1. Administrative Expert บทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร เรื่องต้นทุนบริหาร การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น (Non Value Added) อาจเปลี่ยนเป็น Outsourcing และมุ่งเน้น กระบวนการ (Process) ในปัจจุบัน (Present)
2. Employee Champion HR ต้องมีหน้าที่ในการสร้างองค์การให้พนักงานมีความพึงพอใจ ในสภาพทำงานและต้องจ้าง ดัชนีวัดความสำเร็จ คือ Job Satisfaction
3. Change Agent ในการปรับเปลี่ยนองค์การให้สามารถแข่งขันได้
4. Strategic Partner HR ต้องเข้าใจในธุรกิจและปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะเกี่ยวกับ “คน” เช่น จะต้องเตรียมบุคลากรสายพันธ์ใหม่ที่จะสามารถสร้าง อำนาจในการแข่งขัน การใช้เครื่องมือบริหารคุณภาพของคน (OD Tool) เช่น Balanced Scorecard, Six Sigma, Competency Based, Strength Based

สิ่งสำคัญในการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร คือ เราต้องเข้าใจว่าคนเก่งต้องการอะไร แรงบันดาลใจ

Talent Management เป็นประเด็นที่ทั่วโลกให้ความสนใจมานานแล้ว จากองค์กรต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง

### หลักการและทฤษฎี

Talent (คนเก่ง) ในแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงานขององค์การ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมองค์กร แต่อาจกล่าวสรุปโดยรวมได้ว่า “Talent” หมายถึง บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Performance and High Potential) ซึ่งถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและยั่งยืนต่อไปในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจึงควรมีเครื่องมือในการบริหาร Talent ให้เขาสามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่และอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวก็คือ “Talent Management System”

### Talent Management System: TMS

ชวีเวอร์ (Schweyer, 2004) กล่าวว่า ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System: TMS) คือ กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกัน ระหว่างการเสาะแสวงหาบุคลากร (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การกระจายไปทำงาน (Deployment) การพัฒนา (Development) ตลอดจนการรักษาให้คงอยู่กับ องค์การ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

#### ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

1. การเสาะแสวงหาบุคลากร (Sourcing) เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การ แล้วแปลงมาสู่เป้าหมายของส่วนงานแต่ละส่วน จึงจะสามารถกำหนดและระบุถึงคุณลักษณะ ของคนเก่งตามที่แต่ละส่วนงานและองค์การต้องการ จากนั้นค่อยมาพิจารณาว่า จะสรรหา คนเก่งจากภายในหรือภายนอกองค์การ
2. การคัดกรอง (Screening) และการคัดเลือก (Selection) วิธีการอาจแตกต่างกันไป ในแต่ละองค์การ โดยเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการนี้ องค์การจะได้ Talent Pool (กลุ่มคนเก่ง) ตามที่ ต้องการ
3. การกระจายไปทำงาน (Deployment) ตามความรู้ ทักษะ และความสามารถที่มีอยู่ของ Talent แต่ละคน
4. ความสามารถ และทักษะไปในแนวทางที่องค์การคาดหวัง โดยอาจจะใช้วิธีการ OJT, E-Learning, Coaching, การมอบหมายงานโครงการ, การจัดอบรมให้ความรู้, การแนะนำหนังสือ ให้อ่าน การเป็นผู้ช่วยให้กับที่ปรึกษา
5. การรักษาให้คงอยู่กับองค์การ (Retention) ถือเป็นประเด็นสำคัญที่จะทำให้องค์การ อยู่รอดภายใต้สภาวะการแข่งขันที่สูงและสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การเกิด The War for Talent ขึ้นมานั้น ยังต้องทำให้องค์การพยายามแสวงหาแนวทางในการรักษา Talent ให้ทำงานอยู่กับองค์การไปนาน ๆ ซึ่งปัจจัยที่สามารถดึงดูดใจ Talent มีองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่

5.1 มิติการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Dimension) ควรให้ ความสำคัญโดยตระหนักว่าสิ่งที่ Talent ได้เรียนรู้และพัฒนานั้น จะสัมพันธ์กับ Performance Competency ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

5.2 มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน (Work Environment Dimension) สิ่งแวดล้อมที่ดี ในการทำงานจะทำให้เกิด Work-life Balance ซึ่งส่งผลดีต่อคุณภาพงานที่จะเกิดขึ้นด้วย

5.3 มิติรางวัลและผลตอบแทน (Reward and Compensation Dimension) ต้องให้ในสิ่งที่ Talent ต้องการจริง ๆ บางครั้งอาจจะไม่ใช่ในรูปแบบตัวเงิน เรื่องของ Fast Track หรือเพียงค่าชมเชย ตามกาลเทศะก็ถือว่าเป็นรางวัลได้เช่นกัน

5.4 มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ (New Challenged Opportunity Dimension) องค์กรต้องให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายความสามารถของ Talent โดยเริ่มจากงานที่อยู่เหนือขีดความสามารถของ Talent เพียงเล็กน้อย แล้วค่อย ๆ ยากขึ้นไปเรื่อย ๆ เพื่อให้เขาเกิดการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่ากระบวนการของ Talent Management System ไม่ว่าจะเป็น Talent ที่มีไม่ใช่ตัวจริง คนเก่งได้ทำงานที่ตนไม่มีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ องค์กรไม่ส่งเสริมให้คนเก่งได้พัฒนาตนเอง หรือการรักษาคนเก่งเอาไว้ไม่ได้ ย่อมส่งผลเสียทั้งต่อ Talent และต่อองค์กรอย่างแน่นอน ดังนั้น ทุกคนในองค์กรควรร่วมมือกันและใส่ใจในทุกกระบวนการอย่างรอบคอบมากที่สุด เพื่อให้เกิด Talent Management System ที่มีประสิทธิภาพ

#### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. Maslow's Hierarchy of Needs Theory การจูงใจ Talent ได้นั้น เราต้องรู้ความต้องการของเขาเสียก่อน ซึ่งโดยส่วนมาก Talent จะมีความต้องการขั้นที่ 4 และ 5
2. Herzberg's Two Factors Theory จากแนวคิดนี้ทำให้เกิดการเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้ Talent แสดงศักยภาพของตนออกมาอย่างเต็มที่
3. Goal Setting Theory เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้จูงใจ Talent ซึ่งเป้าหมายนั้นจะต้องชัดเจน ท้าทาย และได้รู้ผลย้อนกลับของงาน

#### Talent Management ในองค์กร

กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม เป็นตัวอย่างขององค์กรภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมากและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรให้เป็น “คนเก่ง” ที่จะเป็กำลังสำคัญในการนำไปสู่การเป็นราชทัณฑ์ชั้นนำของอาเซียน โดยอาศัย HR Scorecard เป็นหลักในการสรรหา และใช้ Talent Management เป็นกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม อาจถือได้ว่าเป็นมิติใหม่ขององค์กรภาครัฐที่ให้ความสนใจกับ Trend ใหม่ ๆ ทาง HR แล้วนำไปประยุกต์ใช้จริงในองค์กรได้เป็นผลสำเร็จ โดยมีอธิบดีกรมราชทัณฑ์คอยให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง กรมราชทัณฑ์นั้นมีความชัดเจนในเรื่องขั้นตอนของกระบวนการต่าง ๆ ใน Talent Management System พอสมควร จุดเด่นคงจะเป็น ในเรื่องของการจูงใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ โดยอาศัยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาช่วย เพราะกรมราชทัณฑ์อยู่ในระบบราชการ จึงใช้เรื่องของค่าตอบแทน

ที่เป็นเงินไม่ได้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเงิน ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่สำคัญสำหรับ Talent เสมอไป ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นในการนำไปประยุกต์ใช้ คงจะมาจากการที่เป็นหน่วยงานราชการ ทำให้บางขั้นตอนของกระบวนการต่าง ๆ ใน Talent Management System อาจเกิดความล่าช้าไปบ้าง และด้วยสาเหตุเดียวกันนี้ อาจส่งผลต่อการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ ทาง HR เรื่องอื่น ๆ ด้วย

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เล็งเห็นความสำคัญของการวางแผนเตรียมบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อธุรกิจของธนาคาร และพัฒนาความรู้ความสามารถไว้รองรับการขยายธุรกิจที่จะมีในอนาคตขององค์กร เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการเติบโตของธนาคารได้ทันทั่วถึง จึงผลักดันให้เกิดโครงการ KTB Talent ขึ้น ซึ่งได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โครงการ KTB Talent ได้รับการตอบรับที่ดีมากจากบุคลากรภายในองค์กร ส่วนใหญ่ให้ความสนใจและมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมโครงการ เพราะถือว่าเป็นโครงการที่น่าสนใจและมีสิ่งจูงใจที่ทุกคนต้องการ คือ Fast Track และการได้ประสบการณ์กับความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นมากมาย แต่กระบวนการคัดเลือกค่อนข้างเข้มข้น โดยมีการตั้งเกณฑ์การประเมินไว้สูงมาก ทำให้มีผู้ผ่านการคัดเลือกจำนวนไม่มากนักในแต่ละรุ่น ซึ่งถือเป็นประโยชน์แก่องค์กรที่จะได้ Talent ตัวจริง สำหรับโครงการนี้ สิ่งที่เป็น Talent ต้องทำเมื่อผ่านการคัดเลือกแล้วมีค่อนข้างมากและเกณฑ์การประเมินค่อนข้างสูง อาจทำให้ Talent เกิดความเครียดได้ ทางแก้ปัญหามaybeไม่ใช่ที่การปรับเปลี่ยนเกณฑ์ แต่ควรจะเป็นในเรื่องของการให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนช่วยผ่อนคลายความเครียดตรงจุดนี้มากกว่า อาจจะด้วยการพูดคุยช่วยสอนงาน รวมไปถึงการค่อย ๆ มอบหมายงานที่ง่าย ๆ ไปหางานที่ยาก เพื่อให้ Talent ได้ปรับตัวและค่อย ๆ พัฒนาตนเองขึ้นเรื่อย ๆ

#### การนำ Talent Management ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

การนำ Talent Management เข้ามาใช้ในองค์กรนั้น เราจะต้องเป็นผู้ออกแบบให้เหมาะสมกับองค์กรของเรา โดยอาจจะศึกษาจากองค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จในการนำ Talent Management ไปประยุกต์ใช้ แล้วมาปรับให้เป็นของเราเอง หรือไม่ก็ศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วออกแบบเป็นขององค์กรเราเองขึ้นมา แต่ไม่ใช่การนำของที่อื่นมาใช้เลย เพราะแต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างกัน การนำของที่อื่นมาใช้เลยนั้น นอกจากจะไม่ช่วยแก้ปัญหาหรือไม่ช่วยให้พัฒนาองค์กรของเราแล้ว อาจจะทำให้เกิดปัญหาเพิ่มขึ้นได้อีกด้วย

Talent Management ควรทำตามกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยใส่ใจในทุกขั้นตอน สิ่งสำคัญคือ เมื่อได้คนที่ เป็น Talent มาแล้ว เราจะต้องดูแลความก้าวหน้าในอาชีพ และพัฒนาให้เกิด Action Learning ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ เช่น Coaching, Mentoring System, การมอบหมาย

โครงการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมไปถึงการ สร้าง Talent เหล่านี้ให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานมีการจัดทำ Succession Planning ซึ่งถือได้ว่าเป็นระบบงานที่ทำขึ้นเพื่อการจูงใจรักษา Talent เอาไว้ให้อยู่กับองค์กรอีกทางหนึ่งได้ ส่วนอีกแนวทางที่ค่อนข้างจะต้องใช้ระยะเวลา แต่สามารถให้ผลดีในระยะยาวคือ การสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) อาจจะต้องค่อย ๆ ปลุกฝังไปเรื่อย ๆ โดยการสอดแทรกกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมความจงรักภักดีต่อองค์กรให้กับ Talent จะช่วยให้ Talent ค่อย ๆ รับรู้และเกิดสิ่งนี้ในจิตใจในเวลาต่อมา ทั้งนี้ Talent Management ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะเป็นจริงได้ถ้า “ผู้นำ” มีส่วนในการผลักดัน และส่งเสริมอย่างจริงจังให้มีการดำเนินการและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการพยายามเข้ามาร่วมในทุกกระบวนการ เพื่อช่วยในเรื่องของการตัดสินใจและขวัญกำลังใจ นอกจากนี้ยังหมายความว่ารวมถึงผู้ที่เป็หัวหน้างาน ที่จะต้องเป็นแม่แบบให้ลูกน้องที่เป็น Talent คอยให้คำปรึกษา และสอนงาน ซึ่งจะช่วยให้ Talent ผ่อนคลายความตึงเครียด และมีความสุขในการทำงาน ในฐานะ Talent มากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า Talent Management เป็นประโยชน์มากต่อองค์กร เพราะนอกจากจะบริหารจัดการ Talent ได้ดีแล้วยังส่งผลทางอ้อมให้คนที่ไม่ได้เป็น Talent มีความพยายามในการพัฒนาตนเองมากขึ้น เพื่อที่จะได้เป็น Talent บ้าง ซึ่ง Talent ในปัจจุบันจะต้องช่วยเหลือให้คนอื่นเก่งขึ้น พัฒนาขึ้นไปพร้อม ๆ กับตนเองด้วย หากเกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในลักษณะนี้แล้ว ก็จะลดความอิจฉาริษยาที่พนักงานคนอื่นมีต่อ Talent ได้ และส่งผลดีต่อองค์กรในที่สุดที่มีพนักงานร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย แต่สิ่งสำคัญที่สุดที่ทุกองค์กรควรตระหนักคือ Talent จะมีแค่ High Performance และ High Potential เท่านั้น ไม่ได้จะต้องมี EQ ด้วย หรือ ที่เรียกกันว่า “เป็นทั้งคนเก่งและคนดี”

#### แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารงาน ซึ่งกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบันในองค์กรทุกประเภท ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนามากกว่าผู้ปฏิบัติงานในอดีต มีการศึกษาสูงขึ้นและมีความสามารถในการตัดสินใจมากขึ้น ผู้บริหารองค์กรในอดีตใช้การบริหารแบบเผด็จการ เมื่อมาถึงยุคปัจจุบันไม่สามารถใช้วิธีการบริหารแบบเดิมได้ ต้องปรับเปลี่ยนเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม รูปแบบการบริหารจึงต้องเป็นแบบการให้ความสนับสนุน การสร้างบรรยากาศ ให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานและการตัดสินใจ (Lloyd & Leslie, 2000, p. 365)

ผู้บริหารองค์การเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมขึ้นในองค์การได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎี Path Goal Theory ของเฮ้าส์ (House) แบ่งลักษณะความเป็นผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบชี้นำ (Directive Leadership) แบบสนับสนุน (Supportive Leadership) แบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Achievement-Oriented) ผู้บริหารอาจจะบริหารงานโดยใช้ความเป็นผู้นำทั้ง 4 แบบในวาระต่าง ๆ กันก็ได้ แต่ผู้บริหารที่ใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมุ่งสัมฤทธิ์ผลจัดว่าเป็นผู้นำทางบวก (Positive Leader) ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจและผูกพันกับงานมากกว่า (สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2546, หน้า 128-129)

การที่ผู้บริหารจะนำรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมแบบใดมาใช้ขึ้นนั้น นอกจากจะต้องทราบถึงสถานการณ์ในการใช้รูปแบบการบริหารแต่ละรูปแบบแล้ว เงื่อนไขก่อนการนำไปใช้ผู้บริหารจะต้องมีข้อพิจารณาบางประการ คือ (ดารณี จามจุรี, 2541, หน้า 81)

1. ความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา ประสพการณ์ ความนึกคิด ความรับผิดชอบในการทำงานมีเพียงพอหรือไม่
  2. ผู้ได้บังคับบัญชาชอบที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันหรือไม่ รวมทั้งภายในหน่วยงานมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกันหรือไม่
  3. ผู้บริหารมีเวลาเพียงพอที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการบริหารหรือไม่
  4. ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในเรื่องใด ในขอบเขตมากน้อยขนาดไหน และโดยวิธีใด เช่น เพียงให้แสดงข้อคิดเห็น ให้ร่วมตัดสินใจ หรือให้รับไปตัดสินใจเอง
- การมีส่วนร่วม จะมีระดับมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับเวลาและความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ประกอบกับเวลา สถานการณ์และพฤติกรรมการทำงานว่ามีแนวโน้มไปทางทฤษฎี X หรือ Y ความสำเร็จของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จึงขึ้นอยู่กับความสามารถ ในการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้บริหารเป็นสำคัญ (เอกชัย กี่สุขพันธุ์, 2538, หน้า 334)

จากการพิจารณาความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยให้สมาชิกตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมการบริหารภายในองค์การ เพื่อสร้างความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อมั่น และเชื่อใจ ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์งานที่ตอบสนองนโยบายและความสำเร็จขององค์การอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การพึงพอใจกับงานที่ทำและมีความผูกพันกับองค์การ เนื่องจากรู้สึกว่าได้รับโอกาสจากองค์การในการแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ผู้มีความสามารถพิเศษในการบริหารองค์การ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความยุติธรรมจากองค์การ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ครูพึงพอใจในการทำงาน มีความผูกพันกับองค์การ และทำให้ครูมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ โดยทั้งหมดนี้ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อวัฒนธรรมโรงเรียนและส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสุขในการทำงานของครูสังกัดโรงเรียนเทศบาล องค์ประกอบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับงานวิจัย ของ จีเว็จ, สกอล่า และมิลเลอร์ (Jewett, Scholar, & Miller, 2003) ที่พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความเต็มใจที่พนักงานจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเสมอมา

#### แนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมจากองค์การ

ความยุติธรรมจากองค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยหมายถึง การประเมินผลที่ยุติธรรมจากองค์การ แนวคิดการประเมินผลที่ยุติธรรมจากองค์การ (วีรณัฐ ธรรมนารถสกุล, 2544, หน้า 34-36 อ้างถึงใน สฎายุ ชีระวิชิตระกุล, 2549, หน้า 80)

ตามพจนานุกรมของเวปสเตอร์ (Webster's New Collegiate Dictionary) ได้ให้ความหมายความยุติธรรม (Justice) ว่าเป็นการบำรุงรักษา หรือเป็นการบริหารจัดการอย่างยุติธรรม (Cascio, 1988 อ้างถึงใน สฎายุ ชีระวิชิตระกุล, 2549, หน้า 80) กล่าวว่า ความยุติธรรมเป็นการกระทำด้วยความเป็นกลาง ไม่มีอคติเข้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ในการเรียกร้องสิทธิที่ขัดแย้งกัน หรือเป็นการทำหน้าที่ในการให้คณงามความดี หรือการลงโทษ จากความหมายดังกล่าว สรุปว่าความยุติธรรมเป็นกระบวนการตัดสินใจ พิจารณาสั่งต่าง ๆ ด้วยความเป็นกลาง ดังนั้นความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง กระบวนการของการตัดสินใจในการพิจารณาสั่งต่าง ๆ ขององค์การที่มีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง ตรงไปตรงมา ส่งผลให้ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการตัดสินใจนั้นถูกต้องเป็นธรรมและสามารถตรวจสอบกระบวนการตัดสินใจนั้นได้

นักวิชาการให้ความสนใจเกี่ยวกับตัวแปรความยุติธรรมในองค์การ เนื่องจากเป็นภาพสะท้อนในการบริหารจัดการขององค์การตามการรับรู้ของพนักงานได้ การศึกษาในระยะแรกมุ่งความสนใจเฉพาะความยุติธรรมเชิงการแบ่งปันผลประโยชน์ เป็นมุมมองตามทฤษฎีความเท่าเทียมกัน ซึ่งความยุติธรรมเชิงการแบ่งปันผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์เฉพาะกับความพึงพอใจด้านผลลัพธ์ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านระบบ ดังนั้น ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ จึงได้ถูกนำมาศึกษาอย่างกว้างขวาง เพื่ออธิบายเจตคติที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ซึ่งพบว่า ความยุติธรรมเชิงกระบวนการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านระบบของพนักงาน

การที่บุคคลรับรู้เช่นนี้ สะท้อนให้เห็นว่า การแสดงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้น ได้ตระหนักถึงความยุติธรรมในองค์การด้วย นั่นคือ บุคคลรู้ว่าสิ่งที่ตนเองได้กระทำลงไป และได้รับผลลัพธ์กลับมานั้น เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับกรกระทำและผลลัพธ์ของบุคคลอื่น ๆ แล้ว มีอัตราส่วนที่เท่าเทียมกัน บุคคลก็จะรับรู้ว่างค์การมีความยุติธรรม บุคคลก็จะรู้สึกพอใจ แต่ถ้าเปรียบเทียบกับแล้วบุคคลรับรู้ว่ามันไม่เท่ากัน โดยอัตราส่วนของตนเองมากกว่าของบุคคลอื่น นั่นคือ ผลลัพธ์ที่ได้สูงกว่าการกระทำ บุคคลก็จะรู้สึกว่ามันไม่มีความเท่าเทียมกัน ด้วยตนเองได้ ผลตอบแทนที่สูง และจะทำให้บุคคลรู้สึกผิด (Guilty) แต่ถ้าบุคคลรับรู้ว่ามันไม่เท่ากัน โดยอัตราส่วนของตนเองมากกว่าของบุคคลอื่น นั่นคือผลลัพธ์ที่ได้ต่ำกว่าการกระทำ บุคคลก็จะรู้สึกว่ามันไม่มีความเท่าเทียมกัน ด้วยตนเองได้ผลตอบแทนที่ต่ำ และจะทำให้บุคคลรู้สึกโกรธ (Anger) ในการรับรู้ถึงความไม่เท่าเทียมกันของบุคคล ทำให้เกิดความกดดันขึ้นภายในตนเอง และจะแสดงออก โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดตามวงจรผลการปฏิบัติงานสูงของ ล็อก และลาเทม ที่สรุปว่า จุดมุ่งหมายที่คาดหวังได้รับการตอบสนองจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูง เมื่อผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อทุ่มเทให้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ในอนาคต การทุ่มเทให้กับเป้าหมายในการทำงานนั้นเกิดจากพนักงานมีแรงจูงใจที่สูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้ ซึ่งออกมาในรูปแบบของบทบาทที่นอกเหนือจากที่องค์กรกำหนดไว้ ที่พนักงานเต็มใจและยินดีจะทำ เพื่อองค์กรของตน และปรากฏการณ์นี้ก็คือ กระบวนการที่นำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรนั่นเอง

จากความหมายและแนวคิด รวมทั้งผลการวิจัยที่ได้นำเสนอสรุปได้ว่า การประเมินผลที่ยุติธรรมขององค์การมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน และส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดการประเมินผลที่ยุติธรรมจากองค์การเป็นองค์ประกอบตัวหนึ่งในตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

#### การบริหารงานบุคคลส่งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความสุข

ผลการวิจัยของ สมจิต สงสาร (2552, หน้า 161) พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีผลการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .50 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีความสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู เพราะแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การ เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีทิศทาง ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยควบคุมดูแล

การปฏิบัติงานให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยเสริมสร้างความผูกพันให้แก่องค์กร และช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง (การดี อนันต์นวิ, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด หลักการของทฤษฎี Y ของ แม็คเกรเกอร์ ที่เชื่อว่ามนุษย์สามารถกระตุ้นได้ด้วยแรงจูงใจ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สมาชิกในองค์กรประสบความสำเร็จ และยังเชื่อว่า คนงานสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนเองตั้งไว้ได้ ถ้าอุทิศตนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จากแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่า คนงานจะต้องทำงานโดยอาศัยแรงจูงใจภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาสโลว์ ที่อธิบายว่ามนุษย์ มีระดับความต้องการที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานและสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ เฮิร์ซเบิร์ก ที่เห็นว่าความต้องการในการทำงานของมนุษย์มาจากแรงจูงใจ (Motivational Factor) ปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับลักษณะหรือธรรมชาติของงาน และความสัมพันธ์กันระหว่างคนงานกับงานที่ทำ ปัจจัยจูงใจนี้จะนำไปสู่ความรู้สึกชอบงาน ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับสถานภาพ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกซึ่งเรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์ กับบุคคลในหน่วยงาน นโยบายและการบริหารงาน ความมั่นคงของงาน แนวคิดดังกล่าว ยังสอดคล้องกับทฤษฎี ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ ที่ให้ทัศนะว่า ความต้องการของมนุษย์มี 3 ชั้น คือ 1) ความต้องการดำรงชีวิต ซึ่งสามารถตอบสนองได้ด้วยการจ่ายเงินเดือน การให้ผลประโยชน์ และการจัดสิ่งแวดล้อมที่ดี 2) ความต้องการสัมพันธ์ เป็นความพอใจโดยการให้และการรับที่มีความรู้สึกพอใจเป็นสิ่งสำคัญ เช่น พื่อใจในสถานภาพ พื่อใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พื่อใจในเกียรติของตนเอง และ 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคน เช่น ต้องการเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับมอบหมายงาน ให้รับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ แม็คเคลแลนด์ ที่กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการต่างกัน โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ ความต้องการผูกพันเป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ซึ่งรวมถึงอำนาจในการควบคุม และความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง ของ วรูม ที่กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นตัวประกอบของระดับความรู้สึกกับความคาดหวัง โดยกำหนดเป็นสูตรไว้ว่า

$$\text{แรงจูงใจ} = \text{ระดับความรู้สึก} \times \text{ความคาดหวัง}$$

ระดับความรู้สึกเป็นการประเมินค่าผลลัพธ์ ว่าก่อให้เกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการกระทำ และความคาดหวังเป็นการคาดการณ์ถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยมีสมมติฐานทางทฤษฎีว่าพฤติกรรมเป็นผลมาจากแรงจูงใจ บุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการ

ความปรารถนา และเป้าหมายที่แตกต่างกัน และการตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกของพฤติกรรมจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี แรงจูงใจของ มาสโลว์, เฮิร์ซเบอร์ก, แม็คเกรเกอร์, อัลเดอร์เฟอร์, แม็คเคลเลนด และวรูม ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารงาน การสร้างความสัมพันธ์ในโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างของ แคนเทอร์ และทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของ โทมัส และเวลเฮาส์ กล่าวคือ ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจจากตำแหน่งงานในองค์การกระจายอำนาจความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมอบหมายงานที่ทำหยาบความสามารถ ให้โอกาสปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและให้อิสระในการตัดสินใจ โดยจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางาน พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของความคิด มีความภาคภูมิใจที่สามารถควบคุมและกำกับงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จด้วยตนเอง ซึ่งมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ประสิทธิภาพส่งผลให้ครูมีความสุขในการทำงาน ส่วนทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจเป็นกระบวนการ ที่ผู้บังคับบัญชา เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกมีคุณค่า มีความเชื่อมั่นในคุณค่าของตนเอง รวมทั้งจัดความรู้สึกไว้พลังของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมั่นใจในการทำงาน สามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจ และมีความพึงพอใจในการทำงาน ช่วยลดภาวะความเครียด รวมทั้งทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ส่งผลให้ครูมีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) พบว่า ปัจจัยทางการบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย ปัจจัยสมรรถนะองค์การ ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ และจากการศึกษาแรงจูงใจกับบรรยากาศองค์การของ ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1986) พบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมมีผล ต่อแรงจูงใจในการบรรลุความสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับ คิลเลียม (Kiliam, 1968) ที่เห็นว่าบรรยากาศองค์การเป็นผลที่เกิดจากความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน ในองค์การ การรับรู้เหล่านี้จะเป็นสิ่งกระตุ้น หรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง ความสุขในการทำงานนั่นเอง

### การบริหารงานบุคคลส่งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อวัฒนธรรม

ธงชัย สันติวงศ์ (2534, หน้า 76) กล่าวว่า หากผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติ ย่อมช่วยให้เป้าหมายขององค์กรดีที่สุด ผลขององค์การจะสำเร็จได้ต้องมีการเตรียมเป็นอย่างดีล่วงหน้า ดังนั้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้มีลักษณะดีและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร ย่อมทำให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย เมื่อองค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนตรงกัน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความมั่นใจในวิชาชีพ และมีความรู้สึกรักมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการวางแผน บุคลากรสามารถให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาเพื่อนร่วมงานได้ เมื่องานสำเร็จก็ควรมีการยกย่องชมเชย ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้ เพราะงานจะสำเร็จได้ตามเป้าหมายก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจ ทำให้บุคคลนั้นมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งความสำเร็จในชีวิตของบุคคลแต่ละคนมีความหลากหลาย ผู้บริหารต้องรับทราบ สนับสนุน และสนองต่อความต้องการ เมื่อสนองต่อความต้องการได้ก็เท่ากับเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคคลไปพร้อม ๆ กัน สอดคล้องกับ ภิญโญ สาธร (2526, หน้า 175-176) ที่กล่าวว่า การให้บุคลากรมีโอกาสมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ให้ร่วมงานทุกชนิด ช่วยให้รู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อหน่วยงาน มีกำลังใจในการทำงาน รวมถึงการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตร นอกจากนี้ยังสอดคล้อง กับงานวิจัยของ สถาพร บุตรไสย (2549) ที่ศึกษาอิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจ พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมากที่สุด คือ การส่งเสริมความร่วมมือ รองลงมาคือ การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างบรรยากาศขององค์กร การสร้างทีมงาน และการสร้างแรงจูงใจ จากการศึกษาและวิจัยของ ประวิต เอรารวรรณ์ (2539) พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู คือ อิสรภาพในการทำงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การมีส่วนร่วม บรรยากาศในการทำงาน การสร้างทีมงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การยกย่องชมเชย การมีขวัญกำลังใจ และรางวัล โอกาสในการเรียนรู้ การให้เกียรติและไว้วางใจการยอมรับความผิดพลาด ส่วนสิ่งจูงใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู คือ รางวัลและการชมเชย การฝึกอบรมและพัฒนาสถานภาพของครู ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เงินเดือน และสวัสดิการ เนื่องจากผู้บริหารใช้การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นเครื่องมือหรือกระบวนการให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน โดยวิธีการสร้างโอกาสของความสำเร็จ การจูงใจด้วยผลตอบแทน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานให้แก่ครู ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นกระบวนการที่เป็นรูปธรรม สิ่งเหล่านี้ส่งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์การ หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี จะส่งผลให้พนักงานในองค์กรทำงานอย่างมีความสุข

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในโรงเรียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสัมพันธ์ในโรงเรียน หมายถึง มนุษย์สัมพันธ์ คือ กระบวนการของศาสตร์ที่ใช้ ศิลปะสร้างความพอใจ รักใคร่ ศรัทธา เคารพนับถือ โดยแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมทั้งทางกาย วาจา และใจ เพื่อโน้มน้าให้มีความรู้สึกใกล้ชิดเป็นกันเอง จูงใจให้ร่วมมือร่วมใจในอันที่จะบรรลุ สิ่งซึ่งพึงประสงค์อย่างราบรื่น และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

### ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือในองค์กร เป็นการกระทำที่เน้นเอาบทบาท หรือ หน้าที่เป็นแนวทาง มีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและชัดเจน เมื่อบทบาทหน้าที่เปลี่ยนแปลง

ซิดนีย์ พูลานันท์ (2541) ได้กล่าวว่า เป็นความสนิทสนม ได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือ ในเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว จากเพื่อนร่วมงาน มีการส่งเสริมกันให้ได้รับความก้าวหน้าด้วยความจริงใจ ได้รับการยอมรับ และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง คณะครูกับผู้บริหารในโรงเรียน ที่ทั้งสองฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างฉันท์มิตร ไม่มีข้อขัดแย้ง หรือ แยกแยกกัน มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

วสันต์ ขมสวัสดิ์ (2540) ได้นิยามว่า หมายถึง การที่ข้าราชการครูมีความสนิทสนมคุ้นเคย กันในการปฏิบัติงาน มีความรักใคร่ผูกพันระหว่างผู้ร่วมงานทุกระดับในโรงเรียน มีความสมัคร สมานสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เห็นอกเห็นใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสนิท สนมคุ้นเคย ความรักใคร่ผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน การส่งเสริมกันและกันให้ได้รับ ความก้าวหน้าด้วยความจริงใจ และมีส่วนช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน

ออร์แกน และแฮมเมอร์ (Organ & Hamner, 1982 อ้างถึงใน Roberson, 1990) กล่าวว่า การที่บุคคลจะเลือกมีความสัมพันธ์กับใคร เป็นสิ่งที่นักจิตวิทยาให้ความสนใจมาก ซึ่งสาเหตุ โดยทั่วไปที่ทำให้บุคคลเกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นมาจาก 1) การมีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้อง กัน นั่นคือ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับใครนั้น อาจเกิดขึ้นได้เพราะการมองเห็นประโยชน์ซึ่งอาจ ได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่เป็นเช่นนั้นเพราะทั้งคู่มีจุดมุ่งหมายที่เข้ากันได้ 2) ความต้องการ ใกล้เคียงกัน คือ หากรับรู้ว่าการมีความสัมพันธ์กับใครสามารถที่จะตอบสนองความต้องการที่จะ ได้รับความรัก ความเป็นมิตรและการได้ผูกพัน ก็มีแนวโน้มที่เราจะเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับ ผู้นั้น 3) ความพอใจในกิจกรรมของผู้อื่น คือ กิจกรรมที่ผู้อื่นทำอยู่เป็นสาเหตุทำให้มีผู้เข้ามาสร้างความ สัมพันธ์ด้วย เนื่องจากการมีความสัมพันธ์นั้นเปิดโอกาสให้ได้เข้าไปทำกิจกรรมที่ตนพอใจ 4) การส่งเสริมสถานภาพส่วนตัว คือ ในบางกรณีแม้ตัวบุคคลที่ตั้งใจจะมีความสัมพันธ์ด้วยนั้น

ไม่น่าสนใจ และไม่น่าดึงดูดให้เข้าไปมีความสัมพันธ์ด้วย เพราะจะได้รับเกียรติและได้รับการยกย่องว่าเป็นพวกเดียวกันกับบุคคลนั้น 5) การลดความวิตกกังวล คือสาเหตุหนึ่งที่คนเราสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ก็เพื่อลดความวิตกกังวลอันเกิดจากความรู้สึกไม่ปลอดภัยเมื่อต้องอยู่โดดเดี่ยว การมีความสัมพันธ์ในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้ง่ายเมื่อคนเราถูกขู่หรือทำให้กังวล การเข้าร่วมกับคนอื่นจะทำให้ความรู้สึกดังกล่าวลดลงเพราะคนอื่น ๆ ก็กังวลเหมือนกัน หรือ เป็นไปได้ว่าเมื่อมาอยู่ร่วมกันก็สามารถจะหาทางจัดการกับความวิตกกังวลนั้น อย่างไรก็ตามหากสถานการณ์นั้นทำให้กังวลร่วมกับอับอาย คนเรามีแนวโน้มที่จะอยู่คนเดียวมากกว่าอยู่ร่วมกับผู้อื่น 6) การใช้ความสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นเครื่องมือสำหรับการบรรลุจุดมุ่งหมายส่วนตัว คือ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลนั้น เป็นไปได้เช่นกัน ที่คนเราจะทำไปเพราะเป็นช่องทางที่จะทำให้ตนเองได้ประโยชน์และบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตนได้โดยมิได้พอใจในตัวบุคคลนั้นเลย ในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิจัยได้ศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนั้นมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน ดังที่ จีรพิศ สุวรรณวงศ์ (2551) พบว่า ตัวแปรด้านมนุษยสัมพันธ์ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ขวัญในการปฏิบัติงานก็คือ ความสุขในการทำงานนั่นเอง ส่วน รุจิรา แก้วเจริญไพศาล (2531) พบว่า ตัวแปรด้านมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานส่งผล ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อขวัญในการปฏิบัติงาน โดยส่งผลทางอ้อมนั้นส่งผลผ่านทัศนคติของครูที่มีต่อโรงเรียน ทัศนคติต่อชุมชนรอบ ๆ โรงเรียน และทัศนคติต่อวิชาชีพตามลำดับ จันทนา ชังใจ (2531) พบว่า มนุษยสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นตัวแปรที่มีปริมาณผลรวมอยู่ในระดับสูง ตั้งแต่ 2-4 ขึ้นไป จากการศึกษา งานวิจัยของ นงรัตน์ วงศ์ศรี (2531) พบว่า มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นตัวแปรที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู ด้านหนึ่ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน เช่นเดียวกับ อาคม จันทเจริญโชค (2545) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ในหน่วยงานมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งการมีขวัญในการปฏิบัติงานหมายถึง มีความสุขในการทำงานนั่นเอง

#### ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพัน และความรู้สึกว่าตนเอง เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ได้สังกัดอยู่ อันรวมไปถึงความศรัทธา ความเสียสละ ทုံเทและความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กรที่ตนสังกัดอยู่ มีผู้ให้ความหมายของความผูกพัน ไว้หลายประการ ดังนี้

รีบินีเยก และอัลทโต (Hrebiniak & Alutto, 1972, p. 8) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปรากฏการณ์ที่เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรในรูปของการลงทุนทางกายและสติปัญญา ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกไม่เต็มใจที่จะละทิ้งองค์กรเพื่อเพิ่มรายได้ สถานภาพความเป็นอิสระในอาชีพ

ฮอลล์ และคณะ (Hall et al., 1970, p. 176) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นกระบวนการไปสู่เป้าหมายขององค์การและบุคคลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ และบุคคลจะมีบุคลิกภาพที่ผสมผสานและพัฒนาไปทิศทางเดียวกับองค์การ

สตีเยร์ส (Steer, 1977, p. 46) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความสัมพันธ์ ที่เหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ สามารถแสดงให้เห็นถึง

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความคาดหวังที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกขององค์การ

บุคเคนัน (Buchanan, 1974, p. 533) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทรศนะ ที่บุคคลมีความรักใคร่ผูกติดกับองค์การและเห็นคุณค่าขององค์การ ความผูกพันมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การแสดงตน (Identification) เป็นความภาคภูมิใจและยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) เป็นการทุ่มเทจิตใจหรือใส่ใจ เต็มใจที่จะทำงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การ
3. ความภักดีในองค์การ (Loyalty) เป็นการยึดมั่นในองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

พอร์เตอร์, สตีเยร์, มาว์เดย์ และบูลลิอัน (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974, p. 604) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การมี 3 ลักษณะ คือ

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ
2. มีความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ
3. ศรัทธาและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ

แคนเตอร์ (Kanter, 1968, p. 116) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความเต็มใจที่จะสละเวลา พลังงาน รวมทั้งความซื่อสัตย์ต่อองค์การนั้น ๆ

ซาแลนซิค (Salancik, 1993 cited in Steers & Porter, 1996, p. 152) ให้ความหมายว่าเป็นภาวะที่แต่ละบุคคลมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การจากการกระทำของตนเอง ซึ่งให้มั่นใจว่าตนมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

มอว์เดย์, สตีเยร์ และพอตเตอร์ (Mowday, Steers, & Porter, 1982, p. 224) กล่าวว่า เป็นความรู้สึกที่มีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของบุคคลกับองค์การ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การและมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์การ ด้วยความรู้สึกที่ดีและแสดงพฤติกรรมต่อองค์การในแง่ของการยอมรับ เป้าหมาย ค่านิยม ขององค์การ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การเกิดความศรัทธา เชื่อถือ เชื่อมมือ เชื่อมมั่น เชื่อใจ มีความเกี่ยวพันและเต็มใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะให้ความหมายความผูกพันตามแนวคิด มอว์เดย์ และคณะ (Mowday et al., 1979) เป็นแนวทางหลักในการศึกษา

ความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวมาข้างต้น มีส่วนสำคัญต่อพฤติกรรม การทำงานของผู้ตาม จากงานวิจัยของ บิชอป (Bishop, 2000 cited in Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2006, p. 121) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคลากร ในองค์การที่ทำให้รับรู้ว่าคุณคือสมาชิกขององค์การนั้น นำไปสู่การเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ต่อองค์การได้ และส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์การและความสุขในการทำงาน

#### แนวคิดทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการหลายท่านมองแนวคิดของความผูกพันต่อองค์การเป็น 2 ด้าน คือ

1. แนวคิดด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment) ตามแนวคิดนี้ มองความผูกพัน ต่อองค์การในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์การจะมี พฤติกรรมแสดงออกที่ต่อเนื่อง ความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน ความต่อเนื่องในการทำงาน โดยไม่คิดที่จะโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ซึ่งการที่คนมีความผูกพันต่อองค์การ และไม่คิด จะไปจากองค์การ เนื่องจากเขาได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลได้ผลเสียจะเกิดขึ้นหากเขาละทิ้ง ความเป็นสมาชิกภาพ หรือ จากองค์การไป ซึ่งผลเสียดังกล่าวอาจเป็นประโยชน์ที่จะต้องสูญเสียไป (Leddy & Macpepper, 1998, p. 358) ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานแนวคิดนี้คือ “Becker’s Side Bets-orientation” ของ โฮวาร์ด (Howard, 1960 cited in Greenberg & Baron, 2000, p. 182) ตามแนวคิดนี้ ความผูกพันต่อองค์การเป็นผลมาจากการที่คนได้เปรียบเทียบซึ่งใจว่า ถ้าจากองค์การ ไปเขาจะต้องสูญเสียอะไรบ้าง ซึ่งการที่คน ๆ หนึ่งเข้าเป็นสมาชิกหน่วยงานหรือองค์การช่วงเวลา หนึ่งเท่ากับเขาได้ลงทุน เวลา กำลังกาย กำลังใจ สติปัญญาให้กับองค์การ และต้องสูญเสียโอกาส บางอย่างไป เช่น โอกาสที่จะไปทำงานหรือเป็นสมาชิกในองค์การ หรือหน่วยงานอื่นและบุคคล ย่อมหวังผลประโยชน์ในระยะยาวที่จะได้รับผลตอบแทนจากองค์การ เช่น บำเหน็จ บำนาญ ซึ่งนอกเหนือจากค่าตอบแทนรายเดือน นอกจากนี้เขายังผูกติดอยู่กับชื่อเสียง สำหรับความมั่นคง

ในการดำรงอยู่ในงานในปัจจุบัน ถ้าเขาลาออกจากองค์กรไปก่อนกำหนดที่จะได้บำเหน็จ บำนาญ หรือผลตอบแทนอื่น ซึ่งต้องมีกำหนดเวลาที่จะได้รับ ก็เท่ากับว่า การลงทุนทั้งทางกาย จิตใจ และสติปัญญา ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า ดังนั้น การที่คนคนหนึ่งเข้าทำงานหรือเป็นสมาชิกองค์กรนานเท่าไร เขาก็จะทุ่มเทการลงทุนในองค์กรมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรก็จะทวีขึ้นตามระยะเวลา และการตัดสินใจจากองค์กรไปเป็นสิ่งที่ยากลำบาก เพราะหมายถึง ผลประโยชน์ที่จะสูญเสียมาก

2. แนวคิดทางเจตคติ (Attitudinal Commitment) สตีเยร์ และพอตเตอร์ (Steers & Porter, 1983, p. 152) ผู้สนับสนุนแนวคิดนี้ มองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกหนักแน่นที่บุคคลแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ซึ่งมองความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลของ 3 องค์ประกอบคือ

- 2.1 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 2.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 2.3 ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กรไว้

แนวคิดของ อเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1993, p. 89) ได้สรุปแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรไว้เป็น 3 ด้าน คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านบรรทัดฐาน รายละเอียด ดังนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ สัมพันธ์กับแนวคิด Goal-congruence Approach คือเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกัน หมายถึง ความแรงกล้าของความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่อง สำหรับองค์กร เพราะว่าเขาเห็นด้วยและต้องการจะทำเช่นนั้น เป็นการผูกมัดทางด้านอารมณ์ ในการเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยตัวแปรพื้นฐานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะของงาน ประสบการณ์ในการทำงาน คุณลักษณะขององค์กร

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะเขาจะพิจารณาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปขณะที่เป็นสมาชิกขององค์กร และจะต้องสูญเสียถ้าจากองค์กรไป โดยปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร คือ จำนวนหรือขนาดของสิ่งที่ลงทุนไปกับองค์กร ได้แก่ อายุ ระยะเวลาการเป็นสมาชิกขององค์กร เงินบำนาญ สถานภาพของตำแหน่ง ปัจจัยต่อมาคือ การรับรู้การปราศจากทางเลือก หากรับรู้ว่าคุณไม่มีทางเลือกในการทำงานที่องค์กรใหม่ หรือเห็นว่าองค์กรให้ผลประโยชน์ตอบแทนทางเศรษฐกิจแก่ตนเหมาะสม และอยู่ในเกณฑ์ที่คุ้มค่าแล้ว จะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่มีเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากรับรู้ว่าคุณมีทางเลือกอื่น หรือเห็นว่าองค์กร

ให้ผลประโยชน์ตอบแทนทางเศรษฐกิจแก่ตนไม่เหมาะสมและไม่อยู่ในเกณฑ์ที่คุ้มค่าแล้ว ยิ่งมากเท่าไร จะส่งผลให้ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การลดลงไป

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง แนวคิดเกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม โดยแนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความจงรักภักดี และตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม คือบุคคลรู้สึกว่ เมื่อเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์การก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะคือความถูกต้องและความเหมาะสม และความผูกพันต่อองค์การนั้น เป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ โดยตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ ประสิทธิภาพทางสังคมที่ผ่านมาของบุคคลนั้นและครอบครัว ความผูกพันกับผู้ร่วมงานอื่น ๆ ความรู้สึกว่ องค์การพึงพาได้ และความขัดเคืองทางสังคมในองค์การ

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกแนวคิดของ อเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1993, p. 89) เนื่องจากจำแนกองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การไว้ครบทั้งด้านพฤติกรรม เจตคติ ซึ่งให้ความครอบคลุมมากกว่า นอกจากนี้แนวคิดของ อเลน และเมเยอร์ ได้รับความนิยมและอ้างถึงเพื่อนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในงานวิจัยด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นจำนวนมาก เช่น งานวิจัยของ วรมน เดชมธาวีพงศ์ (2554) ณัฐยา ไพรสงป (2546) วิรินทร์ ธรรมนารถสกุล (2544) และ สฎายุ ธีระวิชิตระกุล (2549)

#### ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพขององค์การ ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำหรือไม่มีเลย ผลดังกล่าวจะอยู่กับองค์การและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการอีกหลายท่าน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

สเทียร์ส (Steers, 1977, p. 67) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายอัตราการเข้า-ออก จากงานของสมาชิกองค์การได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่า ความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์การ โดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือเพียงแง่มุมเดียวเท่านั้น

1. ความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างน้อยจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ
2. เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์การ

พอร์ทเตอร์ และคณะ (Porter et al., 1974, pp. 603-609) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์การได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรโดยรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงการสนองตอบของบุคคลต่องานของแ่งใดแ่งหนึ่งของงานเท่านั้น เนื่องจากเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นความผูกมัดของบุคคลต่อองค์กร

2. ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่เหตุการณ์ชั่วคราวนั้นอาจไม่มีผลกระทบต่อความผูกมัดของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยส่วนรวม

บุแกนัน (Buchanan, 1974, pp. 553-546) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติ สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเป็นผู้มีส่วนในการเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย สรุปแล้วความผูกพันต่อองค์กรเป็นเงื่อนไขล่วงหน้าสำหรับองค์กรทางสังคมที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะความรับผิดชอบในการรักษาองค์กรให้คงอยู่ในสถานะที่ดีขึ้นนั้น มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน การบริหารที่มีประสิทธิภาพถูกมองว่ามีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตนเพื่อเกื้อกูลให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานต่อไปได้ ในส่วนนี้ผู้วิจัยพบว่า สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน

#### ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน

ผลงานวิจัยในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ตัวแปรที่ถูกใช้ในการศึกษาหาความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ตัวแปรอันเนื่องมาจากคุณลักษณะของตัวบุคคล และสภาพแวดล้อมของการทำงานภายในหน่วยงาน โดยมีงานวิจัยจากนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้

สเทียร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1983, pp. 433-434) สรุปตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ดังนี้คือ

1. คุณลักษณะของบุคคล พบว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ได้แก่ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษาสูง
2. โครงสร้างของงาน ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับของการทำงานอย่างมีระบบแบบแผน การกำหนดหน้าที่ชัดเจน การกระจายอำนาจการกระจายงาน

3. ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นประสบการณ์ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อกลุ่มผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และความรู้สึกว่าตนเอง เป็นบุคคลที่มีความสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

สำหรับแนวคิดของ สเทียร์ส ได้เสนอแบบจำลองซึ่งสร้างจากข้อมูลเท่าที่มีการศึกษา โดยแบบจำลองนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนสำคัญ ๆ ดังนี้

1. ตัวแปรกำหนดความผูกพันต่อองค์กร (Antecedents of Commitment)
2. ลักษณะของความผูกพันต่อองค์กร (Commitment)
3. ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร (Outcomes of Commitment)

นอกจากนี้แบบจำลองยังได้เสนอถึงองค์ประกอบของตัวแปรที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งองค์ประกอบดังกล่าวออกเป็น 3 กลุ่ม

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติ (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับรายได้ สถานภาพสมรส ความต้องการประสบความสำเร็จ

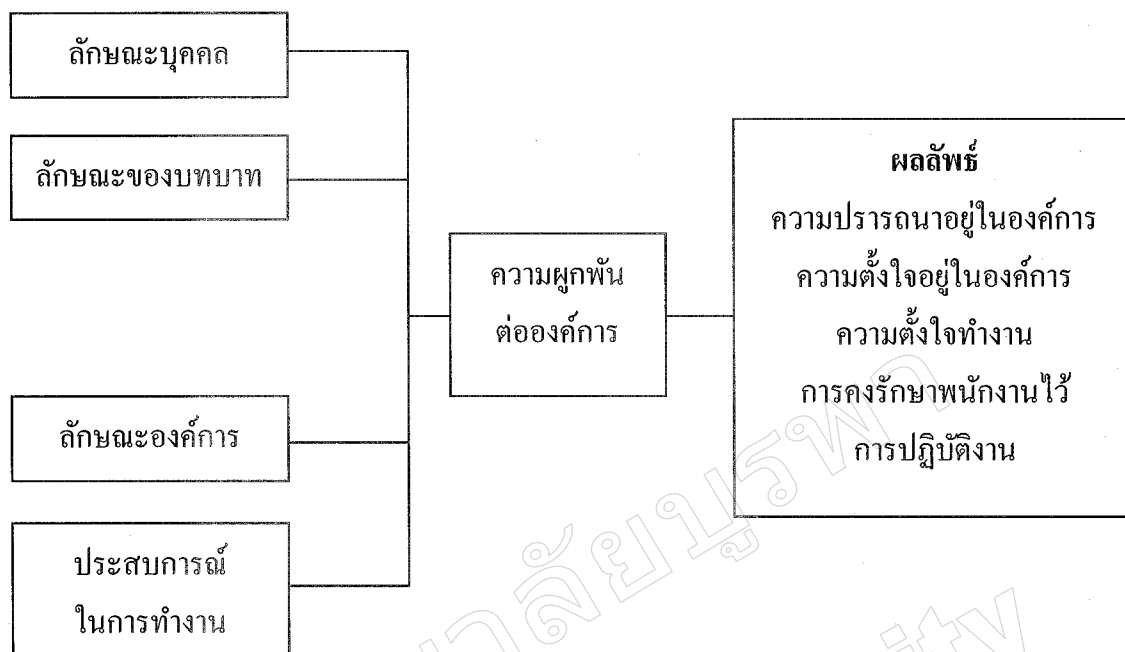
2. ลักษณะของงาน (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ ได้แก่ ความหลากหลายของงาน ความท้าทายของงาน ความก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน งานที่มีโอกาสปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และผลป้อนกลับของงาน

3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) ได้แก่ ทักษะคติของกลุ่มต่อองค์กร ความเชื่อถือได้ขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร

มาวเดย์ และคณะ (Mowday et al., 1982, pp. 28-43) ได้เสนอแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้นและอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความผูกพันต่อองค์กร มีอยู่ 4 ปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนี้

1. คุณลักษณะบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษา เพศ บุคลิกลักษณะ
2. บทบาท ได้แก่ ความขัดแย้ง ความคลุมเครือ ในบทบาท ความท้าทายในงาน
3. โครงสร้างองค์กร ได้แก่ ขนาดองค์กร การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเป็นทางการ

4. ประสบการณ์ทำงาน ได้แก่ สัมพันธภาพในองค์กร รูปแบบการบริหารงาน รายละเอียดแสดงในภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แบบจำลองปัจจัยเบื้องต้นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

และผลของความผูกพันต่อองค์กร (Mowday et al., 1982, pp. 28-34)

จากภาพที่ 9 การศึกษาของ มาวเดย์ (Mowday et al., 1982, pp. 460) รวมถึงนักวิชาการอีกหลายคน ได้พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะของงาน ลักษณะขององค์การ และประสบการณ์ในการทำงาน

ผลลัพธ์ที่ตามมาจากความผูกพันต่อองค์กรสามารถวัดได้จากความเชื่อและพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านดีต่อองค์กร แสดงได้ดังภาพที่ 10 (Steers, 1977, p. 47)



ภาพที่ 10 สมมติฐานของที่มาและผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์การ

#### ความผูกพันของครูกับองค์การ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันของครูต่อองค์การการศึกษาของ ซิลีฟ (Celep, 2003) จากมหาวิทยาลัย Trakya Edirne ประเทศตุรกี กล่าวว่า ความผูกพันของครูกับองค์การถูกอธิบาย ภายใต้อาสาสมัครที่มีต่อโรงเรียน ต่อกลุ่มงาน ต่ออาชีพการสอนและงานการสอน ซึ่งถูกทดสอบ กับตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความพยายามที่จะสร้างประโยชน์แก่โรงเรียน ความภาคภูมิใจที่เป็นได้ส่วนหนึ่งของโรงเรียน ทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน เพื่อดำเนินหน้าที่การงานที่ดีขึ้น

ความผูกพันต่ออาชีพการสอน ความผูกพันต่ออาชีพการสอนของครูพบได้จากครูที่มี ลักษณะตัดสินใจที่แน่วแน่ ภูมิใจในศักดิ์ศรี ในวิชาชีพของครูให้ความสำคัญกับอาชีพการสอน

มุ่งดำเนินการสอนให้บรรลุผลตามอุดมคติเพื่อชีวิตการทำงาน ต้องมีชื่อเสียงอยู่ในวิชาชีพการสอน ต้องดำเนินการสอนต่อไป ถึงแม้ว่าคุณครูเหล่านั้นไม่ได้ต้องการงานเพื่อเงิน ผลการวิจัย พบว่า พวกเขาภูมิใจในวิชาชีพของพวกเขา อาชีพการสอนของพวกเขาเป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญมากกว่าวิชาชีพอื่น พวกเขาปรารถนาจะมีชื่อเสียงอยู่ในอาชีพการสอนที่เป็นอุดมคติทางด้าน ความคิดของพวกเขา

สรุปได้ว่า ความผูกพันของครูต่อองค์กรนั้นต้องมีความสัมพันธ์ในหลาย ๆ ด้านเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันที่มีต่องานการสอน ต่อกลุ่มงานที่ทำงานร่วมกัน ต่อโรงเรียน และต่ออาชีพของการเป็นครู เมื่อมีความผูกพันต่อสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและเจตคติต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีดังนี้

1. ครูเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
2. ครูมีส่วนที่จะสร้างประโยชน์แก่โรงเรียน
3. ครูมีความแข็งแกร่งในด้านจิตวิทยา
4. ครูพอใจในการสอนนักเรียน
5. ครูช่วยเหลือนักเรียน
6. ครูมีความรับผิดชอบตรงต่อเวลา
7. ครูเป็นที่ปรึกษาให้กับนักเรียนได้
8. ครู ไม่สอนแต่เรื่องในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว ต้องให้ความรู้เพิ่มเติมนอกห้องด้วย
9. ครูมีความหนักแน่นในการตัดสินใจ
10. ครูมีความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีของความเป็นครู

เจตคติต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่จะต้องให้ความรู้และเป็นประโยชน์แก่นักเรียนมากที่สุด ไม่ใช่แค่เพียงการสอนในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับความพึงพอใจในงานของครูที่ส่งผลต่อกันและกัน

แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของครูจากคำกล่าวสุนทรพจน์ในการรับตำแหน่งหน้าที่ของครูในวันที่ 19 สิงหาคม 2003 ที่ ICC เมืองเดอร์บัน โดยศาสตราจารย์หัวหน้าผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน (DLAMIW, 2003) กล่าวสรุปว่า คนที่มีความสุขในการทำงาน คือผู้ที่ไม่สนใจว่างานที่พวกเขาปฏิบัติอยู่นั้นจะเป็นหน้าที่ที่จะหนักหนา แต่พวกเขาทำให้มันสนุกเหมือนกับการอดิเรกอย่างหนึ่ง ถ้าต้องการจะเป็นครูที่ดีจำเป็นต้องมีความสุขในสิ่งที่ทำ จำเป็นต้องทำมันให้สนุกเพลิดเพลิน ต้องทำให้การสอนเป็นงานอดิเรกอย่างหนึ่ง การสอนไม่ใช่งานปกติธรรมดา เป็นหน้าที่อย่างหนึ่งที่จะต้องทำการสอน ต้องการผู้ที่อุทิศตนและขอมุมักต่าง ๆ อีกมากมาย

ในหน้าที่ การสอนต้องการความสนใจในตัวผู้เรียนให้เติบโตทั้งจิตใจและอารมณ์ การสอนไม่ใช่อาชีพที่จะทำประโยชน์และความมั่งคั่งได้อย่างฉับพลัน เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องอธิบายว่าการสอนไม่ใช่เป็นเพียงแค่อาชีพ มันคือวิชาชีพที่วางรากฐานให้แก่ผู้เรียนเพื่อสร้างอนาคตต่อไป

ดังนั้นครูต้องมีจิตใจที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม การสอนต้องการครูที่มีความรู้สึกต้องการสร้างชาติ ครูผู้ที่ทำให้ผู้เรียนไม่เป็นแค่ผู้เรียนธรรมดา แต่จะให้เป็นเหมือนผู้นำในอนาคต โดยครูจะประพาดคิดนให้ดี เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้เรียน ถ้าครูทำได้ดีก็ไม่น่าสงสัยเลยว่าครูจะรู้สึกภูมิใจและดีใจ แต่ถ้าครูทำงานได้ไม่ดีจะเห็นได้ชัดว่าครูจะมีความรู้สึกละอายด้วยตัวเอง ถึงแม้ว่าการสอนจะเป็นภาระที่หนัก แต่ก็สามารถทำให้มันมีความสุขได้ สามารถทำให้เหมือนงานอดิเรกได้ ความลำบากก็จะไม่เกิดขึ้น ครูควรจะรู้ว่าพวกเขานั้นเป็นแนวหน้าของการสร้างชาติ พวกเขาได้วางรากฐานในการสร้างชาติไว้ ดังนั้นความสำเร็จของหลาย ๆ ประเทศโดยส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับการศึกษา และผู้อบรมสั่งสอน ถ้าครูเหล่านั้นปฏิบัติงานของพวกเขาอย่างจริงจัง

สรุปได้ว่า การทำงานในอาชีพครูเป็นงานที่หนักและยากลำบาก แต่ถ้าครูกิดว่างานนั้นเป็นงานอดิเรก ไม่ว่างานจะยากลำบากแค่ไหน ครูก็จะรู้สึกสนุกสนานเพลิดเพลิน ส่งผลให้ครูรักองค์กรและทำงานได้อย่างมีความสุข

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

นักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

รอส และเกรย์ (Ross & Gray, 2004) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและความผูกพันของครูต่อองค์กร ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของครู โดยได้เก็บข้อมูลจากครูใน 218 โรงเรียนประถมศึกษา โดยการสร้างแบบจำลองขึ้นมาเปรียบเทียบกัน 2 แบบจำลองพบว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมไปสู่ความผูกพันของครูต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพยังมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของครูอีกด้วย

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer, 1986, pp. 45-64) ได้ศึกษาถึงตัวแปรที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่ารบรยากาศขององค์กรเอื้อต่อการทำงานหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายอย่าง เช่นเดียวกับการรับรู้ผลของการปฏิบัติงานเท่ากับเป็นการบอกให้พนักงานรู้ถึงความแตกต่างระหว่างงานที่ทำได้กับมาตรฐานของงาน โดยการรับรู้จะเป็นแรงจูงใจในความต้องการประสบความสำเร็จของเขา ก่อให้เกิดความพอใจในงาน และพัฒนาไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

เชน (Chen, 2004) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำและการลาออกของพนักงาน โดยได้เก็บข้อมูลจาก 175 พนักงานของ 4 องค์กรในสาธารณรัฐประชาชนจีน ผลการศึกษาพบว่า

ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพสามารถช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ โดยแบบจำลองในงานวิจัยของเซน แสดงว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

แฮกแมน และลอเลอร์ (Hackman & Lawler, 1971, pp. 259-285) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ในประเทศสหรัฐอเมริกา เขาทั้งสองได้สร้างแบบทดสอบวัดลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4 ลักษณะ คือ งานที่หลากหลาย ความมีอิสระในงาน และผลป้อนกลับของงาน พบว่า ลักษณะงานเหล่านี้มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่พอใจในงานที่ปฏิบัติ มีการขาดงานน้อยลง และในขณะที่เดียวกันก็ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กรุสกี (Grusky, 1965, pp. 489-503) ให้ทัศนะว่าการคาดหวังที่จะมีโอกาสก้าวหน้า และการประสบความสำเร็จในการทำงาน ก็มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน ดังนั้นการสร้างความรู้สึกรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าเขามีโอกาสก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในงาน เป็นตัวแปรสำคัญที่จะเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้

สเทียร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1983, pp. 151-176) ระบุว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารก็เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งระดับนโยบายและการปฏิบัติ มีการกระจายการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และไม่ใช่อำนาจหน้าที่ในรูปแบบที่เป็นทางการมากเกินไป จะเป็นตัวแปรดึงดูดให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้แล้ว ยังมีผลการศึกษาค้นคว้าที่ยืนยันว่า ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ดังเช่น ผลการศึกษาค้นคว้าของ ดวงพร พรวิทยา (2540, บทคัดย่อ) ที่พบว่า ลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งตัวแปรลักษณะงานดังกล่าว ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ โอกาสก้าวหน้า การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน งานที่ทำหาย และงานที่มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ลอว์ มีร์กซ์ (2540, บทคัดย่อ) ที่พบว่า ลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อสถาบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และลักษณะงานยังเป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อสถาบัน

วิลเลียม และเฮเซอร์ (Williams & Hazer, 1986, p. 219) ได้ศึกษาถึงสาเหตุและผลที่เกิดจากความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงนอก 4 ตัว ได้แก่ ความคาดหวัง ลักษณะงาน การพิจารณาภาวะความเป็นผู้นำ อายุที่ส่งผลไปยังตัวแปรแฝงใน 2 ตัว ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะงานและภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงาน

### การได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียน

อิสเซนเบิร์ก (Eisenberger et al., 1996 อ้างถึงใน เกียรติศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551) ได้ให้ความหมายการสนับสนุนจากองค์การว่า หมายถึง การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ถึงสภาพการณ์ด้านต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากองค์การ ภายใต้การปฏิบัติงาน และมีความสอดคล้องกับการสนับสนุนซึ่งผู้ปฏิบัติงานคาดหวังจากองค์การ รวมถึงการที่องค์การจะปฏิบัติงานในอนาคตด้วย ส่วน Witt (1991) ได้ให้ความหมายของการสนับสนุนจากองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับองค์การให้การสนับสนุนผลการดำเนินงานที่เป็นบทบาทภายนอก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อที่มีต่อสังคม แสดงความรู้สึกประทับใจต่อหน้าที่ ซึ่งเป็นสื่อที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อองค์การที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับบรรทัดฐานขององค์การ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การสนับสนุนจากองค์การ หมายถึง การที่โรงเรียนให้การสนับสนุนดูแลครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว อำนาจความสะดวกต่าง ๆ ให้โอกาสก้าวหน้าในงาน ให้ได้รับการพัฒนาในวิชาชีพ ดูแลด้านความเป็นอยู่สวัสดิการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความต้องการของบุคลากร รวมทั้งให้มีโอกาสแสดงความสามารถ ให้อิสระในการปฏิบัติงานตามขอบเขตของมาตรฐานวิชาชีพ สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน แนวคิดการสนับสนุนจากองค์การ มีพื้นฐานมาจากแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ดังนี้ บลู (Blau, 1964 cited in Organ & Konovsky, 1989 อ้างถึงใน เกียรติศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551) ได้เสนอทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) โดยได้แบ่งการแลกเปลี่ยนออกเป็น 2 ประเภท คือ การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ และการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยที่การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) หมายถึง การกระทำด้วยความสมัครใจของบุคคล ซึ่งการกระทำดังกล่าวได้รับแรงเสริมจากผลตอบแทนที่ตนคาดหวังว่าจะได้รับ และจากการได้รับผลตอบแทนจากผู้อื่นเป็นประจำ โดยอาศัยเครือข่ายของภาระผูกพันที่มีอยู่ของฝ่ายรับ ไม่ได้มีความเฉพาะเจาะจง ส่วนการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ ไม่ได้แตกต่างจากการแลกเปลี่ยนทางสังคมมากนัก หากพิจารณาตามกิจกรรมที่สามารถสังเกตได้ ไม่ว่าจะเป็นการแลกเปลี่ยนสินค้าหรือการแลกเปลี่ยนบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแลกเปลี่ยนการบริการ (Service) นั้นแทบจะไม่แตกต่างกันเลย Blau เชื่อว่าจุดที่แตกต่างที่สำคัญที่สุดระหว่างการแลกเปลี่ยนทั้งสองประเภทก็คือในการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น ภาระผูกพันไม่ได้ถูกกำหนดเอาไว้โดยเฉพาะเจาะจง (Unspecified Obligations) และความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) บลู ได้ยกตัวอย่างการแลกเปลี่ยนที่ไม่ได้ถูกกำหนดเอาไว้โดยเฉพาะเจาะจงว่าเป็นลักษณะหนึ่งของการแลกเปลี่ยนทางสังคม

การแลกเปลี่ยนในองค์การสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchange) เช่น ค่าจ้าง ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับตามกฎหมายเกี่ยวกับแรงงาน และการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) เช่น การช่วยเหลือกันและกันของบุคคลในสังคม เช่น การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารของคนในองค์การ การแสดงความเห็นอกเห็นใจ การให้ความร่วมมือ เป็นต้น ความแตกต่างที่เด่นชัดที่สุดระหว่างการแลกเปลี่ยนทั้งสองประเภทคือ ความเฉพาะเจาะจงของภาระผูกพัน กล่าวคือ การแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้นภาระผูกพันที่มีอยู่ของฝ่ายรับไม่ได้ถูกกำหนดเอาไว้อย่างชัดเจน หรือเป็นการจำเพาะ

การแลกเปลี่ยนทางสังคมจัดเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานของความไว้วางใจ กล่าวคือ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้รับความช่วยเหลือ อีกฝ่ายที่ให้นั้นทำลงไปเช่นนั้นด้วยความเชื่อใจว่า ฝ่ายรับจะตอบแทนกลับ จะเห็นได้ว่าความแตกต่างที่สำคัญที่สุดระหว่างการแลกเปลี่ยนทั้งสองประเภท คือ ความจำเพาะเจาะจงของภาระผูกพัน เนื่องจากการแลกเปลี่ยนทางสังคมไม่ได้กำหนดการตอบแทนเอาไว้เฉพาะเจาะจงลงไปเหมือนดังเช่นการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ แต่ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานแห่งการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Norm of Reciprocity) หรือมาตรฐานในการแลกเปลี่ยนทางสังคมของกลุ่ม กล่าวคือ เมื่อได้รับสิ่งของหรือผลประโยชน์ใด ๆ จากบุคคลอื่น ๆ แล้วบุคคลควรตอบแทนด้วยสิ่งต่าง ๆ แก่บุคคลนั้นตามเหมาะสม (Gouldner, 1960) กลไกที่สังคมสร้างขึ้นนั้นมีอำนาจการกำหนดพฤติกรรมมาก ดังนั้นคนที่เคยได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่นมาก่อน นอกจากจะตอบแทนคืนแก่ผู้ที่ให้ตนเองมาแล้ว ยังมีแนวโน้มสูงที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในอนาคตด้วย (Feldman, 1998)

ในมิติของสังคม องค์การ คือ สังคมขนาดย่อม ซึ่งจะมีทั้งการแลกเปลี่ยนทางสังคมและการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ นักวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การจึงให้ความสนใจศึกษา โดยการนำแนวคิดของการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาศึกษาพฤติกรรมองค์การ จึงให้ความสนใจศึกษา โดยการนำแนวคิดของการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่ชัดเจนที่สุดคือ รูปแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน สิ่งที่ต้องการใช้แลกเปลี่ยนอาจได้แก่ ผลตอบแทนต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ โอกาสในการก้าวหน้า ความไว้วางใจ ชื่อเสียงและการยอมรับ เป็นต้น ผู้ปฏิบัติงานเมื่อได้รับสิ่งแลกเปลี่ยนจากองค์การก็จะเกิดการรับรู้ โดยรวมถึงการสนับสนุนจากองค์การ เนื่องจากองค์การให้การสนับสนุนผ่านทางตัวแทนขององค์การ ซึ่งตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น การให้และการรับถ้าจะให้ดีจะต้องมีความยุติธรรมและเหมาะสม ตามบรรทัดฐานในองค์การ นอกจากการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การแล้ว การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเองก็เกิดขึ้นด้วย ดังนั้น รูปแบบการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เห็นได้ทั่วไปอีกรูปแบบหนึ่งก็คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง สำหรับผู้ปฏิบัติงานแล้วไม่ว่าจะ

เป็นหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ตามบทบาทความสัมพันธ์กับองค์กรแล้วก็คือ ลูกจ้างขององค์กร เช่นกัน การทำงานต้องมีการติดต่อพูดคุย ปรึกษาหารือ ร่วมมือต่าง ๆ อาจกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงานเป็นการรับรู้ที่เกิดขึ้นจริง การแลกเปลี่ยนทางสังคมที่ดี ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม กล่าวคือ การให้และรับของทั้งสองฝ่ายควรมีความเหมาะสม และเท่าเทียมกัน แต่ในหลาย ๆ กรณี การแลกเปลี่ยนทางสังคมอาจไม่สมดุลกันก็ได้ เช่น ผู้ปฏิบัติงานอาจรับรู้ถึงความจงรักภักดี ประสิทธิภาพและความพยายามในการทำงานของตนที่ใช้เป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยน ไม่ได้ได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสม ดังนั้นหากเกิดความไม่ยุติธรรมในการแลกเปลี่ยน ฝ่ายที่รับรู้ไม่ว่า จะเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือหัวหน้างานย่อมไม่พอใจและจะพยายามสร้างสมดุลให้เกิดขึ้น (Adams, 1992 อ้างถึงใน เกียรติศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551) โดยอาจเลือกการเพิ่มหรือลดสิ่งตอบแทนต่ออีกฝ่ายได้

สรุปได้ว่า การรับรู้ที่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียน ทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารโรงเรียน ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณค่าตนมีความหมายต่อองค์กร เห็นคุณค่าในตนเอง เกิดความพึงพอใจ และเกิดความสุขในการทำงาน ริบิเนียก และอลัทโต (Hrebiniak & Alutto, 1992) พบว่า ความไว้วางใจระหว่างบุคคล จะมีความสำคัญต่อเจตคติและพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ร่วมกัน ในสังคม การที่บุคคลเห็นว่าสภาพแวดล้อมทางสังคมในองค์กรมีลักษณะของการร่วมมือช่วยเหลือเป็นมิตร จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพัน ถ้าองค์กรมีลักษณะของการขาดความร่วมมือหรือมีความเป็นมิตรน้อย ก็จะทำให้บุคคลมีความผูกพันต่ำ ผลจากการวิจัยของ บูแคนัน (Buchanan, 1974) เรื่องการสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการภาครัฐกิจและรัฐบาล พบว่า กระบวนการขัดเกลาเข้าสู่อาชีพผู้จัดการนั้น ประสิทธิภาพที่มีความสำคัญซึ่งทำให้ผู้จัดการเกิดความผูกพันต่อองค์กร คือ การปฏิสังสรรค์ในลักษณะของการสนับสนุนและช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และโอกาสความก้าวหน้าล้วนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่เชลดอน (Sheldon, 1971) พบว่า การปฏิสังสรรค์ในทางสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร การปฏิสังสรรค์ดังกล่าว เป็นการลงทุนชนิดหนึ่ง ซึ่งบุคคลอาจพัฒนาโดยรู้สึกตัวหรือไม่รู้สึกตัวก็ได้ เพราะกว่าบุคคลจะมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้อื่นอื่น ๆ ในที่ทำงานได้นั้น จะต้องใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่งซึ่งลดโอกาสของการมีส่วนร่วมในองค์กรอื่น ๆ ลง ดังนั้น การลาออกจากองค์กรย่อมหมายถึงการต้องจากบุคคลเหล่านี้ไป และต้องไปเริ่มต้นสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่นในที่ทำงานแห่งใหม่ ซึ่งต้องใช้เวลานานมากขึ้น ลินคอล์น และแคลลเบิร์ก (Lincoln & Kalleberg, 1990) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานของคนญี่ปุ่นกับคนอเมริกัน พบว่า คุณภาพความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในทั้ง

สองประเทศ กล่าวคือ คนงานรับรู้ว่าจะได้รับการช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกันและกันและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา งานบางอย่างซึ่งค่อนข้างจะแยกตัวและสามารถปฏิบัติได้ตามลำพังเป็นอิสระจากคนอื่น ๆ ในองค์กรไม่มีการ บูรณาการกิจกรรมงานอื่น ๆ มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ โมทาซ (Mottaz) ยังได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้ตัวแปรอิสระชุดเดียวกัน พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ กรีน (Green, 1985) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพต่ำนั้น ผู้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับประสิทธิภาพหรือการช่วยเหลือในงานที่ยาก ส่วนในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพสูงนั้น ผู้บังคับบัญชาจะสนทนากับการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องราวและปัญหาส่วนตัว และให้ความสนใจอย่างแท้จริง แนวโน้มที่เขาจะยังคงอยู่กับองค์กรจะมีมากขึ้น หากเขาไม่พอใจระบบเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ก็จะทำให้เขาขาดความผูกพันต่อองค์กร

อิสเซนเบิร์ก, ฟาโซโล และเดวิส-ลามาสโตร (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990) ได้ศึกษาเรื่อง การสนับสนุนจากองค์กร และความผูกพันของพนักงาน โดยทำการศึกษาจากบุคคลอาชีพต่าง ๆ 6 อาชีพ คือ ครู โรงเรียนมัธยมศึกษา อาจารย์มหาวิทยาลัย เสมียน พนักงานผลิต รายชั่วโมง ตัวแทนประกัน และตำรวจ และทำการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์กรกับการรับรู้ความเกื้อกูลสนับสนุนขององค์กรในด้านต่าง ๆ พบว่า รายได้ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคง และการสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และยังพบอีกว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความอดสาเหในการทำงาน และความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่

คูโนสกี และครูปานซาโน (Konovsky & Cropanzano, 1991) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงความยุติธรรมขององค์กรที่ปฏิบัติต่อพนักงานและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 179 คน ผู้ทำการศึกษาวิเคราะห์ด้วยค่าสหสัมพันธ์และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยของการบริหารงานที่ยุติธรรม และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของสมาชิก จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

บร็อกเนอร์ (Brockner et al., 1992) ศึกษาความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ถึงความยุติธรรม โดยศึกษาจากประชาชนชาวชิคาโก จำนวน 804 คน จากการวิเคราะห์ผลด้วยค่าสหสัมพันธ์และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า การที่พนักงานรับรู้ว่าองค์กรปฏิบัติต่อ

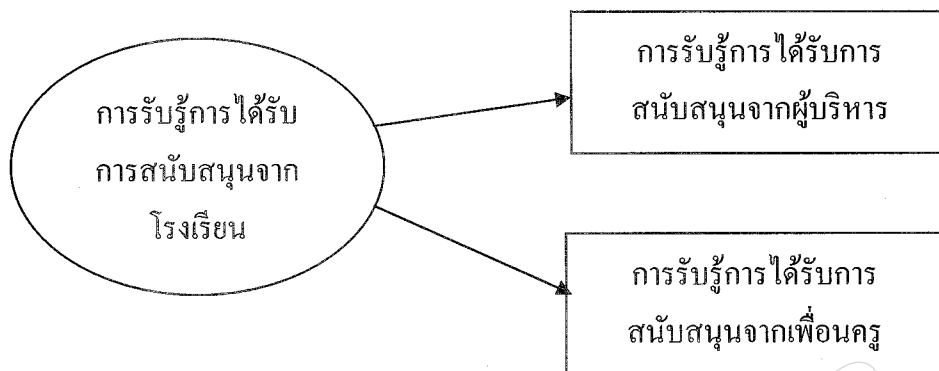
เขาด้วยความยุติธรรมมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้หากพนักงาน พบว่าตนไม่ได้รับการปฏิบัติจากองค์กรอย่างเป็นธรรม ระดับความผูกพันต่อองค์กรจะลดลงอย่างรวดเร็ว และส่งผลไปสู่การออกจากองค์กรในที่สุด

อมร สุวรรณนิมิต (2541) ได้ศึกษาผลของปัจจัยด้านการบริหารที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการแพทย์ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการแพทย์ ที่มีอายุระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในขณะที่ขนาดของโรงพยาบาล เพศ และสถานภาพสมรส ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าในกรณีที่ปัจจัยด้านการบริหารแตกต่างกัน ได้แก่ การยกย่องให้เกียรติ คุณภาพการบริหาร ความชัดเจนในงาน ความท้าทายในงาน และการให้ข้อมูลข่าวสาร พบว่า มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่า ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร คือ การให้ข้อมูลข่าวสาร การยกย่องให้เกียรติ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่

อวยพร ประพฤทธิ์ธรรม (2537) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิทยากรในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ ผลการวิจัยปรากฏว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้ ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง ปัจจัยรางวัลตอบแทนภายนอก ได้แก่ การช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้าและความพึงพอใจ ต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ

บลู (Blau 1964 cited in Organ & Konovsky, 1989 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551, หน้า 61) กล่าวว่า การสนับสนุนจากองค์กรเป็นผลประโยชน์การแลกเปลี่ยนอย่างมีคุณค่า มีพื้นฐานบนความไว้วางใจและตอบแทนกันและกัน เป็นสัญลักษณ์สัมพันธ์ภาพที่มีคุณภาพในระดับสูง โดยการแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับสมาชิกที่อยู่ในการแลกเปลี่ยนนั้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบของการได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียน ดังแสดงในภาพที่ 11



ภาพที่ 11 การวัดการรับรู้การได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียน

#### การให้ความสำคัญจากคนรอบข้าง

การให้ความสำคัญจากคนรอบข้าง หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ เชื่อมือ เชื่อมั่น และเชื่อใจจากคนรอบข้าง ได้รับการชื่นชมคือการให้กำลังใจ การให้กำลังใจทำให้เกิดพลัง ที่อยากจะทำต่อไป

ตามธรรมชาติของมนุษย์นิยมชมชอบให้คนยกย่องมากกว่าตำหนิ ทุกคนอยากจะอยู่อย่างมีเกียรติ ได้รับความนับถือ ถ้าหากใครอยู่ในสังคมใดที่คนในสังคมนั้นไม่ยอมให้การยอมรับนับถือ เขาก็จะอยู่อย่างไม่มีความหมาย ไพรัช จุ่นเกตุ (2545) สอดคล้องกับทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์ก ที่ได้ให้คำนิยามว่า การได้รับการยอมรับนับถือ Recognition หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงาน หรือบุคคลอื่น ๆ ที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปของการยกย่อง ชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดี การแสดงออกที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ และในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ ก็ได้กำหนดไว้เช่นกันว่า ความต้องการได้รับการยกย่องในสังคม Esteem Need มีความสำคัญในขั้นสูงของความต้องการของมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์มีความต้องการอยากเด่นในสังคม อยากมีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการความสำเร็จ การมีความรู้ ความสามารถ และการนับถือตนเอง รวมถึงความต้องการ เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การประกอบอาชีพเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี ย่อมทำให้บุคคลมีความศรัทธาต่อวิชาชีพ และสามารถเป็นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานได้อย่างดี เช่นเดียวกับ ล็อก (Locke, 1976 อ้างถึงใน จีรพิศ สุวรรณวงศ์, 2551, หน้า 74) ให้คำนิยามว่า การได้รับคำชมเชยในผลสำเร็จของงาน การชมเชยผลงาน และความเชื่อถือในผลงานที่ปฏิบัติ วันวิสาห์ แสงประชุม (2547) กล่าวว่า เป็นการที่บุคคลมีความสามารถมีผลการปฏิบัติงานและมีมนุษย์ สัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน จนได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้

ไพรซ์ จุ่นเกด (2547) ได้นิยามว่า หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย การได้รับความไว้วางใจ การได้รับความเชื่อถือ และการได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ดังนั้นจะเห็นว่า การได้รับการยอมรับนับถือในหน่วยงานนั้น เป็นความต้องการของมนุษย์และเกี่ยวข้องกับสังคม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของการได้รับการยอมรับนับถือว่า หมายถึง การได้รับคำชมเชยในผลสำเร็จของงาน ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถ ได้รับความเชื่อถือในการเป็นผู้ให้คำปรึกษาของเพื่อนร่วมงานและบุคคลภายนอก

สรุปได้ว่า ความสุข ก็คือความสบายกาย และสบายใจ ในสองอย่างนี้ ความสุขใจ นับว่าเป็นยอดแห่งความสุขในโลก และทุกคนก็สามารถที่จะบรรลุความสุขใจนี้ได้ หากปฏิบัติตามหลัก “มัชฌิมาปฏิปทา” คือ ทางสายกลาง ไม่ตั้งไม่หย่อนเกินไป จึงเป็นแนวทางที่ควรนำมาดำเนินชีวิต เพื่อให้เกิดความสุขในชีวิตประจำวันได้อย่างดีเยี่ยม

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันหมู่นักบริหารองค์การโดยทั่วไปแล้วว่า ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ก็คือปัจจัยเกี่ยวกับการบริหาร “คน” โดยที่ทรัพยากรคนที่เรียกกันว่าทุนมนุษย์ที่มีความพร้อมทางสมรรถนะในการปฏิบัติงานจะเป็นทรัพยากรที่ทุก ๆ องค์การต้องสรรหาเข้ามาปฏิบัติงาน หรือถ้าเป็นทุนมนุษย์ที่มีอยู่แล้วในองค์การ ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดการในการรักษา และจงใจให้ทุนมนุษย์เหล่านั้นอยู่ปฏิบัติงานนาน ๆ สรุปง่าย ๆ ได้ว่าปัจจุบันองค์การต่าง ๆ กำลังถูกทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะพร้อมในการปฏิบัติงานเลือกกว่าพวกเขาจะเลือกองค์การใดในการทำงาน เพราะฉะนั้นองค์การต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับตัวพัฒนาแนวคิดในการบริหารองค์การเสียใหม่ เพื่อที่จะพัฒนาองค์การให้เป็น “องค์การแห่งทางเลือก (Employer of Choice)” ในหมู่ทุนมนุษย์ที่มีฝีมือเหล่านั้น การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งทางเลือกนั้น HR ในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ขององค์การจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการร่วมกับผู้บริหารพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งทางเลือก และแนวทางในการพัฒนาองค์การให้เป็นหนึ่งในทางเลือกของทุนมนุษย์จะมีหลากหลายแนวทางกันออกไป ซึ่งแนวทางอันหนึ่งที่หลาย ๆ องค์การพยายามพัฒนาขึ้นมาก็คือ การพัฒนาให้องค์การเป็นองค์การที่มีบรรยากาศในการทำงานที่มีความสุข (Workplace Happiness) โดย HR ควรจะมีบทบาทดังต่อไปนี้

1. การสร้างศรัทธาต่อ “ความสุข” การสร้างศรัทธาก็คือ การสร้างความเชื่อถือ ความเลื่อมใส และการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อ “ความสุข” HR จะต้องมียุทธศาสตร์ในการชี้แจง โน้มน้าว ชักจูง และเชิญชวนให้คนในองค์กรตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานอย่างมีความสุข จะเกิดผลสัมฤทธิ์ และประโยชน์ต่อพนักงาน หน่วยงาน และองค์กรอย่างไรได้บ้าง เช่น ถ้าที่ทำงานมีบรรยากาศที่เปี่ยมไปด้วยความสุข พนักงานก็อยากจะทำมาทำงาน อัตราการลาออก อัตราการขาดงาน หรืออัตราการลาอื่น ๆ จะลดลง ก็จะส่งผลให้องค์กรมีพนักงานที่พร้อมจะทำงานตลอดเวลา และผลประโยชน์โดยอ้อมก็ก็จะสามารถลดค่าใช้จ่ายในการหาคน และการพัฒนาพนักงานใหม่ ได้มาก พนักงานที่ทำงานด้วยความสุข จะมีสมาธิ และใช้ปัญญาในการทำงาน ผลสัมฤทธิ์ของงานก็จะออกมาดี พนักงานและองค์กรก็จะเจริญเติบโตไปด้วยกัน นอกจากนี้ การใช้สมาธิ และปัญญาในการทำงาน จะก่อประโยชน์ให้เกิดการปรับปรุงงาน และการรังสรรค์นวัตกรรม ได้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ในกระบวนการสร้างศรัทธาต่อ “ความสุข” นี้จะต้องเป็นกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไป ซึ่ง HR จะต้องวางกลยุทธ์ในการเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ เช่น การประชุม ชี้แจง อธิบาย หรือการฝึกอบรม การทำกิจกรรมกลุ่มลักษณะสุนทรีย์เสวนา หรือการใช้สื่อ อิเลคทรอนิกส์ ในการแบ่งปันความรู้ จะใช้กับพนักงานกลุ่มไหน ใช้เมื่อไร และใช้อย่างไร เป็นต้น

2. เปิดโลกทัศน์ “ความสุข” เมื่อพนักงานเริ่มมีศรัทธาต่อ “ความสุข” แล้ว HR ก็ควรจะเสริมต่อด้วยการให้เห็นภาพกระบวนการปฏิบัติจริง ซึ่งกิจกรรมที่ใช้ควรจะเป็นการพาพนักงานไปเยี่ยมชมองค์การที่พัฒนาความสุขในที่ทำงานจนประสบความสำเร็จแล้ว หรือในทางกลับกันก็เชิญผู้แทนขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าที่ทำงานของท่านมีบรรยากาศของการทำงานที่เปี่ยมไปด้วยความสุขมาเล่าประสบการณ์ในการบริหารความสุขให้พนักงานฟัง การได้เห็นการปฏิบัติจริง หรือฟังจากผู้รู้ที่ปฏิบัติจนประสบความสำเร็จแล้ว จะทำให้พนักงานเกิดประสบการณ์ตรงซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

3. เปิดโอกาสในการพัฒนาองค์ประกอบของ “ความสุข” แนวคิดในการสร้างความสุขในที่ทำงาน ตัวความสุขจะต้องมาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความสุขได้ เพราะฉะนั้นในการสร้างความสุขในที่ทำงาน HR จะต้องสร้างกระบวนการในการมีส่วนร่วมเสนอแนะว่าองค์ประกอบ หรือปัจจัยอะไรบ้างที่จะส่งเสริมให้เกิดความสุขได้ ซึ่งการมีส่วนร่วมอาจจะมีหลากหลายรูปแบบ เช่น ให้พนักงานเสนอผ่านผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเสนอเอง (บนสมมุติฐานว่าผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดกับพนักงาน) หรือ HR ทำการสอบถามจากพนักงานโดยตรง เป็นต้น ในการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแบบเสรีมาก ๆ จะได้องค์ประกอบของความสุขมาหลากหลาย HR และคณะผู้บริหารจะต้องมาคัดกรองเอาที่คิดว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญจริง ๆ แล้วก็ชี้แจงให้พนักงานทราบ

4. ประสานงานในการสร้าง “ความสุข” เมื่อได้องค์ประกอบของความสุ่มมาแล้ว ในการลงมือปฏิบัติ HR จะมีบทบาทในการประสานงาน อำนาจความสะดวก ทำการประชาสัมพันธ์ หรือร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสุข เป็นต้น เพื่อให้กิจกรรม การสร้างความสุขดำเนินไปอย่างราบรื่นตามแนวคิดที่ว่า การเริ่มต้นที่ดีก็จะประสบความสำเร็จที่ดี ตามไปด้วย

5. สร้าง “ดัชนีความสุขในที่ทำงาน” เพื่อให้การสร้างความสุขในที่ทำงานเป็นการพัฒนา องค์การอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ HR ควรจะสร้างกระบวนการสำรวจหรือวัดความสุขในที่ ทำงานขึ้นมา ทั้งนี้เพื่อหาระดับความสุขในมุมมองของพนักงาน เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว HR ก็ควรจะ มาวิเคราะห์ และสรุปผลชี้แจงกับผู้ที่เกี่ยวข้อง พนักงาน และเสนอแนะกระบวนการปรับปรุง องค์ประกอบของความสุขที่ในมุมมองของพนักงานยังไม่ก่อให้เกิดความสุขเท่าที่ควร ในการสร้าง ดัชนีความสุขในที่ทำงานจะต้องทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องเสียก่อนว่า การสำรวจหรือวัด องค์ประกอบความสุขจะเป็นกระบวนการทางการหาข้อมูลเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อใช้เป็นข้อมูล พื้นฐานสำหรับการปรับปรุงการทำงานอย่างมีความสุขที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต ไม่ใช่จะเป็น เครื่องมือในการให้ผู้อื่นให้โทษแก่ใคร

6. ประสานพลังในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างมี “ความสุข” การที่จะบริหาร องค์การให้เป็นสถานที่ทำงานที่มีความสุขอย่างยั่งยืนนั้น จะต้องเป็นกระบวนการในการประสาน พลังของคนในองค์การให้ประพฤติ ปฏิบัติ หรือแสดงพฤติกรรม ที่ตกลงร่วมกันแล้วว่าจะเป็ นสิ่ง ซึ่งก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความสุข และการแสดงออกเหล่านี้จะต้องกระทำด้วยความจริงใจ จริงจัง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ จนกลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์การ เช่น องค์การแห่งหนึ่งสร้างวัฒนธรรม ในการพักทักทายกันด้วยความยิ้มแย้มเมื่อพนักงานมาทำงานในตอนเช้า และช่วงเลิกงานตอนเย็น ก็จะสร้างวัฒนธรรมในการลากันเมื่อกลับบ้านอย่างยิ้มแย้ม เช่นกัน โดยมีสโลแกนขององค์การว่า “วันนี้คุณยิ้มให้เพื่อน ๆ หรือยัง” เมื่อแสดงพฤติกรรมเช่นนี้ไปนาน ๆ ก็จะพบว่าพนักงานสนิทสนม กันมากขึ้น ทั้งในระหว่างพนักงานด้วยกันเอง และระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ข้อขัดแย้ง ในการทำงานก็ลดลงไปเป็นอันมาก เป็นต้น ในการประสานพลังเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การนั้น HR จะต้องประสานใจของผู้บริหารให้ได้เสียก่อน เพราะผู้นำจะต้องประพฤติ และปฏิบัติเป็นต้นแบบ ถ้าต้นแบบเอาจริง เอาจัง สม่ำเสมอ พนักงานก็จะประพฤติ ปฏิบัติอย่างเอาจริง เอาจัง สม่ำเสมอ เช่นกัน

#### ความสัมพันธ์ในโรงเรียนส่งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความสุข

อุทัย หิรัญโต (2531) ให้ทัศนะว่า ต้องมีมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไม่วางอำนาจ หรือสอดแนมแบบมองบุคคลอื่น แมเนียน (Manion, 2003) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลจากการตอบสนองจากการกระทำ การสร้างสรรค์ของตนเอง

มีความปลาบปลื้มใจ นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการรับรู้และการแสดงออก ที่เกี่ยวกับการทำงาน การปฏิบัติงานด้วยความสุข สนุกสนาน บุคลากรมีความผูกพันกัน และ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการองค์การต่อไปและ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลาวรรณย์ เรื่องจันทร์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี พบว่า ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ท่านมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงาน ในโรงเรียน บุคลากรได้ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ท่านมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานได้รับความสามัคคีจากเพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศในการทำงานในโรงเรียนมีความสนิทสนมและ เป็นกันเอง นอกจากนี้ ฮิลริเกิล และ โซคอม (Hellriegel & Socom, 1974) พบว่า บรรยากาศองค์การ ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างบุคคล กับสิ่งแวดล้อม โดยมีการแสดงพฤติกรรมอย่างสร้างสรรค์เชิงบวก ซึ่งส่งผลต่อการเสริมสร้าง พลังอำนาจในการทำงานภายในตัวบุคคลหรือทีมงาน หรือองค์การนั้นได้พัฒนาความสามารถ ในการทำงานด้วยความรู้สึกเห็นคุณค่าของตนเอง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีมงาน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความไว้วางใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกัน และมีส่วนร่วม ในกิจกรรมขององค์การ นำไปสู่ความเสถียรให้กับองค์การ จนสามารถปฏิบัติงานให้ประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง ทีมงาน และองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคคล ทำงานได้อย่างมีความสุข

#### ความสัมพันธ์ในโรงเรียนส่งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อวัฒนธรรม

แมนเนียน (Manion, 2003) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลมีความสุขจากการทำงาน เกิดจากบุคลากรผู้ร่วมงานมิให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการที่บุคคลนั้นได้รับการยอมรับ นับถือ หรือสรรททา จากเพื่อนร่วมงาน จากผลการวิจัยของ เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ (2551, หน้า 108) พบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อความผูกพันต่อโรงเรียน การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน นับตั้งแต่การกำหนด เป้าหมาย การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลงาน ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการเสนอ ความคิดเห็นทุกขั้นตอนการทำงาน การดำเนินงานมีการประชุมปรึกษา เพื่อตัดสินใจร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การรวมพลังดังกล่าวทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจ ในตนเอง เนื่องจากผู้บริหารเห็นความสำคัญและยกย่องให้เกียรติ ดังนั้นจึงทำให้มีความสำนึก ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และผูกพันกับงาน (Carrell, Kuzmits, & Elbert 1992; Sashkin, 1986 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2540) สอดคล้องกับ อเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990)

ที่ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึกละและความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม คือ การรับรู้ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์การ หากครูซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนแล้วจะทำให้เห็นคุณค่าในตนเองและเกิดความผูกพันต่อองค์การตามมา ดังผลการวิจัยของ นันทนา ประกอบกิจ (2538) สฎายุ ชีระวิชิตระกูล (2549) และคัสคิลลี (Cuskelly, 1995) พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นตัวทำนายที่มีนัยสำคัญทางสถิติของความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ผลการวิจัยของ พิมอริญ คนรู้ (2548) พบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ และสอดคล้องกับ ฟูกามิ และลาร์สัน (Fukami & Larson, 1984) ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การคือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและการเข้ากับผู้ร่วมงานได้ และ อีสเซนเบิร์ก (Eisenberger et al., 1990) พบว่า การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ เพราะเมื่อครูรับรู้ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียน ทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารโรงเรียน ก็จะทำให้ครูรู้สึกว่าคุณค่ามีความหมายต่อองค์การ เห็นคุณค่าในตนเอง เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ครูทำงานอย่างมีคุณภาพและมีความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รีบเนียน และอัลทโท (Hrebiniak & Alutto, 1972) ที่พบว่า ความไว้วางใจระหว่างบุคคลจะมีความสำคัญต่อเจตคติและพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ร่วมกันในสังคม การที่บุคคลเห็นว่าสภาพแวดล้อมทางสังคมในองค์การมีลักษณะของการร่วมมือ ช่วยเหลือ เป็นมิตร จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพัน นอกจากนี้ บูกานัน (Buchanan, 1974) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างความผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการภาครัฐกิจและรัฐบาล พบว่า กระบวนการขัดเกลาเข้าสู่อาชีพผู้จัดการนั้น ประสบการณ์ที่มีความสำคัญซึ่งทำให้ผู้จัดการเกิดความผูกพันต่อองค์การ คือ การปฏิบัติงานในลักษณะของการสนับสนุนและช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา และโอกาสความก้าวหน้าล้วนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ในขณะที่ เชลดอน (Sheldon, 1971) พบว่า การปฏิบัติงานในทางสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์การ การปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นการลงทุนชนิดหนึ่ง ซึ่งบุคคลอาจพัฒนาโดยรู้สึกตัวหรือไม่รู้สึกตัวก็ได้ เพราะกว่าบุคคลจะมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้ร่วมงานอื่น ๆ ในที่ทำงานได้นั้น จะต้องใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่ง ซึ่งลดโอกาสการมีส่วนร่วมในองค์การอื่น ๆ ลง ลินคอล์น และแคลลเบิร์ก (Lincoln & Kalleberg, 1990) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานของคนญี่ปุ่นกับอเมริกัน พบว่า คุณภาพความสัมพันธ์ที่ีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การในทั้งสองประเทศ กล่าวคือ คนงานรับรู้ว่าจะได้รับการช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และสนับสนุน

จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในเวลางาน จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ดี เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่ดี ก็ย่อมส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและทำงานอย่างมีความสุข ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักว่าการสนับสนุนครูเพียงแค่นี้เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานระยะสั้น หากแต่ควรเสริมสร้างให้ครูเห็นคุณค่าในตนเอง และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน เพื่อให้ครูรู้สึกว่าเขาได้รับการยอมรับ ไว้วางใจจากองค์กร และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งผลให้ครูทำงานเต็มความสามารถ และมีประสิทธิภาพ ครูทำงานอย่างมีความสุข ทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

สรุป บทบาทสำคัญ ๆ ของ HR ในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในการพัฒนาองค์กรให้เป็นที่ทำงานที่มีความสุขก็คือ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติในการทำงานขององค์กรว่า การทำงานที่มีความสุขจะส่งผลดีต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร เป็นอันดับแรก ส่วนผลประโยชน์ลำดับต่อไปจะตกแก่ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และสังคม ตามมา ซึ่งในภาพรวมการบริหารองค์กรก็จะประสบความสำเร็จตามไปด้วย และในภาคปฏิบัติจริง HR ควรจะเข้าไปมีส่วนในการสร้างสมดุลของผลลัพธ์ในแง่บวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จึงจะส่งผลให้การทำงานอย่างมีความสุขเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนสืบไป

### แนวคิดเกี่ยวกับโมเดลลิสเรล

โมเดลลิสเรล (Linear Structure Relationship Model or LISREL Model) หรือโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Equation) เป็นโมเดลที่ประกอบด้วยโมเดลสำคัญ 2 โมเดล (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

1. โมเดลการวัด (Measurement Model) ซึ่งแบ่งออกเป็นโมเดลสำหรับวัดตัวแปรภายนอกและโมเดลสำหรับวัดตัวแปรภายใน โมเดลการวัดทั้งสองเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ ในโมเดลนี้มีวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ 2 วิธีคือ

1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้ ด้วยการวัดจากองค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ได้

1.2 การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) การวิเคราะห์นี้ได้ค่าสถิติที่ช่วยให้ทราบค่าพารามิเตอร์ที่แท้จริง และค่าตัวแปรที่วัดได้จะบอกค่าความคลาดเคลื่อนของการวัดให้ทราบค่าพารามิเตอร์ที่แท้จริง และค่าตัวแปรที่วัดได้จะบอกค่าความคลาดเคลื่อนของการวัดในแต่ละตัวแปร

2. โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง มีวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญคือ การวิเคราะห์หัตถิพล (Path Analysis) เป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน

ตามกระบวนการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรง หรือ โมเดลลิสเรล นั้นต้องสร้าง โมเดลที่เป็น โมเดลสมมติฐานก่อน แล้วจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งในการวิเคราะห์จะแตกต่างกันไป จากสถิติทั่วไปตรงที่การวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสเรลจะเน้นความสำคัญของเมทริกซ์ ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วม (Variance-covariance Matrix) ระหว่างตัวแปร การประมาณค่าพารามิเตอร์ต่าง ๆ ในโมเดลอาศัยหลักการที่ว่า พยายามทำให้ค่าเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรร่วมของตัวแปรที่สังเกตได้ ซึ่งคำนวณได้จากโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าใกล้เคียงกันมากที่สุด แล้วรายงานดัชนีความสอดคล้อง ในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลมีข้อตกลงเบื้องต้น 4 ประการ ดังนี้ (Joreskog & Sorbom, 1989, p. 2; Mueller, 1988, p. 18 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

1. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดภายในโมเดล เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear) แบบบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship)
2. ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทั้งตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายในรวมทั้งความคลาดเคลื่อน ต้องเป็นการแจกแจงแบบปกติ และความคลาดเคลื่อนต่าง ๆ ต้องมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์
3. ลักษณะความเป็นอิสระต่อกันระหว่างตัวแปรกับความคลาดเคลื่อน แบ่งออกเป็นความเป็นอิสระด้วยตนเอง
4. กรณีการวิเคราะห์ข้อมูลอนุกรมเวลาที่มีการวัดมากกว่า 2 ครั้ง การวัดตัวแปรต้องไม่ได้รับอิทธิพลจากช่วงเวลาเหลือระหว่างการวัด

จากข้อตกลงเบื้องต้นจะเห็นได้ว่าใน โมเดลลิสเรลนั้น มีการผ่อนคลายข้อตกลงของการวิเคราะห์การถดถอย และการวิเคราะห์หัตถิพล มากกว่าในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการเปรียบเทียบลักษณะของโมเดลเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิม (Classical Causal Model) และ โมเดลลิสเรล (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบลักษณะของโมเดลเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมและโมเดลลิสเรล

| โมเดลเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิม<br>(Classical Causal Model)                                                                                           | โมเดลลิสเรล<br>(LISREL)                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางเดียว แบบเส้น<br>และแบบบวก                                                                                           | 1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางเดียว<br>สองทาง แบบเส้น และแบบบวก                                                          |
| 2. ความคลาดเคลื่อนมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์<br>มีค่าความแปรปรวนคงที่                                                                                  | 2. ความคลาดเคลื่อนมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์<br>และมีความแปรปรวนคงที่                                                        |
| 3. ความแปรปรวนร่วมของเทอม<br>ความคลาดเคลื่อนมีค่าเท่ากับศูนย์<br>(เป็นอิสระจากความคลาดเคลื่อนตัวอื่น)                                            | 3. ความแปรปรวนร่วมของเทอม<br>ความคลาดเคลื่อนมีค่าไม่เท่ากับศูนย์ได้<br>(ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้)           |
| 4. ความแปรปรวนร่วมของเทอม<br>ความคลาดเคลื่อนกับตัวแปรสังเกตได้<br>มีค่าเท่ากับศูนย์ (ตัวแปรสังเกตได้ และ<br>ความคลาดเคลื่อนไม่มีความสัมพันธ์กัน) | 4. ความแปรปรวนร่วมของเทอม<br>ความคลาดเคลื่อนกับตัวแปรสังเกตได้<br>มีค่าเท่ากับศูนย์                                    |
| 5. ตัวแปรไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด                                                                                                            | 5. ตัวแปรทุกตัวใน โมเดลมีความคลาดเคลื่อน<br>ในการวัดได้                                                                |
| 6. ตัวแปรมีระดับการวัดแบบอันตรภาคเท่านั้น                                                                                                        | 6. ตัวแปรมีระดับการวัดตั้งแต่ระดับ<br>นามบัญญัติขึ้นไป                                                                 |
| 7. โมเดลมีเฉพาะตัวแปรสังเกตได้                                                                                                                   | 7. โมเดลมีทั้งตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง                                                                              |
| 8. วิเคราะห์ตามหลักการวิเคราะห์อิทธิพล                                                                                                           | 8. วิเคราะห์ตามหลักการวิเคราะห์อิทธิพล<br>(Path Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์<br>องค์ประกอบ (Factor Analysis) พร้อมกัน |
| 9. ต้องแยกคำนวณดัชนีวัดความกลมกลืน                                                                                                               | 9. คำนวณดัชนีวัดความกลมกลืน<br>ในกระบวนการวิเคราะห์                                                                    |
| 10. ใช้ประมาณค่าพารามิเตอร์<br>แบบกำลังสอง                                                                                                       | 10. มีวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์หลายแบบ<br>รวมทั้งวิธีกำลังสองน้อยที่สุดและ<br>วิธีไคส์กยูค                           |

จากการเปรียบเทียบข้างต้น โมเดลลิสเรลมีลักษณะเด่นที่ทำให้ผลการวิจัยมีความถูกต้อง  
และมีความน่าเชื่อถือ 3 ประการ

1. หลักการในการวิเคราะห์โมเดลเป็นหลักการที่ตรงตามวิธีวิทยาการวิจัย คือ นักวิจัยได้มีการสร้างสมมติฐานในการวิจัยในรูปแบบของความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปร โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำมาวิเคราะห์โมเดลลิสเรล โดยการตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์กลมกลืนกับโมเดลลิสเรลที่พัฒนาขึ้น

2. ลิสเรลเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ทั้งการวิจัยที่เป็นการวิจัยเชิงทดลองและการวิจัยที่ไม่ใช่การทดลอง โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะมีความถูกต้องมากกว่าการวิเคราะห์แบบดั้งเดิม เนื่องจากโมเดลมีการรวมตัวแปรแฝงและมีการรวมข้อตกลงเบื้องต้นไว้หลายประการ ซึ่งทำให้ข้อมูลสอดคล้องกับข้อตกลงทางสถิติที่ได้ดีขึ้น เช่น การที่โมเดลลิสเรลยอมให้ตัวแปรมีความคลาดเคลื่อนในการวัดและความคลาดเคลื่อนอาจสัมพันธ์กันได้ ในขณะที่ถ้าเป็นการวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์พหุคูณ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แบบดั้งเดิมนั้น กำหนดว่าความคลาดเคลื่อนจะต้องมีการแจกแจงแบบปกติ สำหรับทุกค่าของชุดตัวแปรอิสระมีค่าเฉลี่ยเท่ากับศูนย์ ความแปรปรวนคงที่ เป็นอิสระจากความคลาดเคลื่อนอื่น ๆ และเป็นอิสระจากชุดของตัวแปรอิสระ และจะต้องไม่มีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นในการวัดค่าของชุดตัวแปรอิสระ

3. เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโมเดลลิสเรลนั้น ครอบคลุมเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติขั้นสูงเกือบทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม การวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล การวิเคราะห์อิทธิพล รวมทั้งการวิเคราะห์โมเดลการวัดแบบต่าง ๆ เกณฑ์การพิจารณาผู้วิจัยแสดงรายละเอียดของเกณฑ์ดังกล่าวไว้ในส่วนท้ายของบทที่ 3

#### ลักษณะเด่นของโปรแกรมลิสเรล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสุขในการทำงานของครูสังกัดโรงเรียนเทศบาล โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสเรล เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าโมเดลลิสเรลมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการศึกษา เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นจากพื้นฐานทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ ดังนั้นการวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสเรล จะทำให้สามารถพัฒนาองค์ความรู้ที่มีความถูกต้องเหมาะสมกับสภาพข้อมูลที่แท้จริง เนื่องจากโปรแกรมลิสเรลมีลักษณะเด่นซึ่งสามารถสรุปได้ 5 ประการ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ดังนี้

1. โปรแกรมลิสเรล ใช้ทฤษฎีทางสถิติวิธีโลกัลที่สุดสูงสุด (Maximum Likelihood Statistical Theory, ML) ซึ่งตามหลักการประมาณค่าด้วยวิธีนี้มีข้อตกลงเบื้องต้นว่าต้องทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปร แต่ไม่มีข้อตกลงเบื้องต้นว่าต้องทราบค่าพารามิเตอร์

2. โมเดลลิสเรล ประกอบด้วยโมเดลที่สำคัญ 2 โมเดล คือ 1) โมเดลการวัด (Measurement Model) ซึ่งโมเดลนี้สามารถแก้ปัญหาคความคลาดเคลื่อนในการวัดได้ เนื่องจากมีการวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบ (Confirmatory Factors Analysis) ในการประมาณค่าตัวแปรแฝงตามโมเดลแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้กับตัวแปรแฝง แล้วใช้ตัวแปรแฝงไปวิเคราะห์ข้อมูล และ 2) โมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งจะมีความครอบคลุมในลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นทุกรูปแบบ จึงสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทั้งแบบอิทธิพลทางเดียวและแบบอิทธิพลย้อนกลับได้

3. โมเดลลิสเรล สามารถตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรตามทฤษฎีว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยหรือไม่ และมีความสอดคล้องเพียงใด และเมื่อโมเดลกับข้อมูลไม่สอดคล้องกัน โปรแกรมลิสเรลจะมีแนวทางแนะนำให้นักวิจัยปรับเปลี่ยนเส้นทางอิทธิพลในโมเดล หรือตรวจสอบความคลาดเคลื่อนในการวัดของตัวแปรจนกว่าจะได้ผลการวิเคราะห์ที่ต้องการ

4. ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูลจะมีความสอดคล้องกับธรรมชาติของตัวแปรในทางสังคมศาสตร์มากกว่าการวิเคราะห์ด้วยสถิติแบบอื่น ๆ เช่น ตามปกติเมื่อนักวิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) โดยวิธีของ Wright, Blau, และ Duncan Blalock, Alwin, และ Hauser นักวิจัยต้องตรวจสอบข้อมูลว่าสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอย และการวิเคราะห์อิทธิพลซึ่งมีอยู่มาก และข้อมูลส่วนใหญ่ไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น โดยเฉพาะข้อที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อน และข้อที่ว่าด้วยตัวแปรที่วัดได้หรือสังเกตได้ต้องไม่มีความคลาดเคลื่อน แต่เมื่อวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรลข้อจำกัดในข้อตกลงเบื้องต้นน้อยกว่า ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความถูกต้องมากกว่าการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเดิม

5. โปรแกรมลิสเรลมีประโยชน์ในการใช้งานและรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลได้หลากหลายลักษณะ อาทิ การใช้โปรแกรม ฟรีลิส ในการจัดเตรียมเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix) หรือเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม (Covariance Matrix) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ต่อในโปรแกรมลิสเรลได้ หรือในกรณีที่นักวิจัยมีข้อมูลที่มีระดับการวัดแบบอันตรภาค (Interval Scale) นักวิจัยก็อาจใช้โปรแกรม SPSS เตรียมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ในโปรแกรมลิสเรล