

## บทที่ 2

### เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประวัติความเป็นมาของสถาบันการพลศึกษา แนวความคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของสถาบันการพลศึกษา
  - 1.1 ประวัติ และความเป็นมาของสถาบันการพลศึกษา
  - 1.2 พันธกิจของสถาบันการพลศึกษา
  - 1.3 การแบ่งส่วนราชการภายในสถาบันการพลศึกษา
  - 1.4 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษา
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ
  - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
  - 3.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
  - 3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบราชการ
  - 3.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
  - 3.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของสถาบันการพลศึกษา

##### 1.1 ประวัติและความเป็นมาของสถาบันการพลศึกษา

สถาบันการพลศึกษาเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เดิมคือ วิทยาลัยพลศึกษา ทำหน้าที่ผลิตครู โดยเฉพาะครูสอนพลศึกษาและสุขศึกษา แต่ปัจจุบันได้เพิ่มบทบาทในการผลิตบุคลากรด้านวิชาชีพ ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และสุขภาพ เพิ่มขึ้น ตั้งอยู่ ณ 154 สนามกีฬาแห่งชาติ ถนนพระรามที่ 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 (สถาบันการพลศึกษา. 2552 : ออนไลน์)

ในอดีต กรมพลศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ดำเนินการผลิตครูพลศึกษา โดยรับโอนโรงเรียนพลศึกษากลาง มาดำเนินการตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2479 และได้มีการจัดตั้ง “วิทยาลัยพลศึกษา” ขึ้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2496 เพื่อดำเนินการสอนในระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง) และตั้ง “โรงเรียนฝึกหัดครูพลานามัย” ขึ้นในปีการศึกษา 2501 เพื่อดำเนินการสอนในระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.)

ต่อมาได้ยุบเลิกโรงเรียนฝึกหัดครูพลานามัย ในปี พ.ศ. 2512 และได้ขยายหลักสูตรของวิทยาลัยพลศึกษาเป็นระดับปริญญาตรี โดยเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาลัยวิชาการศึกษาแต่ยังคงดำเนินการโดยกรมพลศึกษาและใช้ชื่อว่า “วิทยาลัยวิชาการศึกษาพลศึกษา” ในปี พ.ศ. 2514 ได้ยุติการดำเนินการวิทยาลัยพลศึกษาในส่วนกลางและโอนวิทยาลัยวิชาการศึกษาพลศึกษาไปให้วิทยาลัยวิชาการศึกษาดำเนินการต่อไป กรมพลศึกษาได้เปิดดำเนินการผลิตครูพลศึกษาในส่วนภูมิภาค โดยเริ่มเปิด “วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดเชียงใหม่” ขึ้นเป็นแห่งแรก ต่อมาในปี พ.ศ. 2515 เปิด “วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดมหาสารคาม” และมีการเปิดเพิ่มขึ้นในจังหวัดต่าง ๆ เรื่อยมา จนกระทั่งมีวิทยาลัยพลศึกษารวม 17 แห่ง

เมื่อกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายบรรจุข้าราชการครูจากผู้ที่มิวุฒิกการศึกษาในระดับปริญญาตรี กรมพลศึกษาจึงหาแนวทางยกฐานะวิทยาลัยพลศึกษาให้สามารถเปิดทำการสอนในระดับปริญญาตรี โดยในระยะแรกได้จัดทำโครงการร่วมมือทางวิชาการกับกรมการฝึกหัดครู เป็นสถาบันสมทบของวิทยาลัยครู เพื่อเปิดสอนระดับปริญญาตรีหลักสูตรต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีการศึกษา 2531 ในขณะเดียวกันก็มีแนวทางที่จะเปิดดำเนินการสอนระดับปริญญาตรีด้วยตนเอง จนได้มีการร่างพระราชบัญญัติเพื่อยกฐานะวิทยาลัยพลศึกษาขึ้นเป็นสถาบันการศึกษาระดับปริญญา ในปี พ.ศ. 2538 และใช้ชื่อ “ร่างพระราชบัญญัติสถาบันกาญจนมงคล พ.ศ. ...”

กรมพลศึกษา ได้เสนอร่างพระราชบัญญัติสถาบันกาญจนมงคลตามลำดับ พร้อมกับที่กรมอาชีวศึกษาได้เสนอร่างพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน และกรมศิลปากรได้เสนอร่างพระราชบัญญัติสถาบันพัฒนศิลป์ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความเห็นชอบในร่างพระราชบัญญัติทั้ง 3 ฉบับ แต่เนื่องจากสาเหตุบางประการกรมพลศึกษา ได้นำร่างพระราชบัญญัติสถาบันกาญจนมงคลกลับมาพิจารณาทบทวนใหม่อีกครั้งหนึ่ง เป็นเหตุให้ไม่สามารถนำเข้าสู่ที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎรได้ทันเวลา เนื่องจากสภาผู้แทนราษฎรหมดอายุลง จึงต้องนำร่างพระราชบัญญัติสถาบันกาญจนมงคล มาเริ่มดำเนินการตามขั้นตอนใหม่อีกครั้งหนึ่งภายหลังจากที่มีการจัดตั้งรัฐบาลใหม่แล้ว

การดำเนินการเพื่อยกฐานะดังกล่าว ได้ดำเนินเรื่อยมากระทั่งสภาผู้แทนราษฎรได้ส่งร่างพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา ไปยังสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เพื่อทูลเกล้าฯ ถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เพื่อทรงลงพระปรมาภิไธย

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงลงพระปรมาภิไธย เมื่อวันที่ 31 มกราคม พ.ศ.2548 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา ตอนที่ 13 ก เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2548 จึงนับได้ว่าสถาบันการพลศึกษาได้ก่อกำเนิดขึ้นอย่างเป็นทางการตั้งแต่วันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2548

## 1.2 พันธกิจของสถาบันการพลศึกษา

พันธกิจของสถาบันการพลศึกษามี 5 ประการ คือ

1.2.1 ผลิตและพัฒนาบุคลากรทางพลศึกษา การกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ นันทนาการ และสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

1.2.3 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ด้านพลศึกษา การกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ นันทนาการ

1.2.4 ทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้าน และกีฬาไทย

1.2.5 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬานันทนาการ และบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย

## 1.3 การแบ่งส่วนราชการภายในสถาบันการพลศึกษา

สถาบันการพลศึกษาได้แบ่งส่วนราชการภายในดังนี้

1.3.1 สำนักงานอธิการบดี มีทั้งหมด 5 กอง ดังนี้

1.3.1.1 กองกลาง มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ ยานพาหนะ จัดระบบงานการบริหารงานบุคคล งานกฎหมาย และระเบียบงานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่ง อาญา งานคดีปกครอง และคดีอื่นของสถาบัน ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรม และผลงานของสถาบัน ประชุมสภาสถาบัน และ สภาวิชาการ แจ่มตติที่ประชุมสภาสถาบันและสภาวิชาการ ไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการ

1.3.1.2 กองส่งเสริมวิชาการ มีภาระหน้าที่ พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนด้านบริการการศึกษา ประมวลผล หลักสูตร และการสอน ระบบการประกันคุณภาพ นิเทศการศึกษากการวิจัย นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบัน

1.3.1.3 กองนโยบายและแผน มีภาระหน้าที่ ศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมเพื่อเสนอแนะการกำหนดนโยบายด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และงบประมาณแก่สถาบัน จัดทำแผนงบประมาณ และประสานแผนการปฏิบัติงานของสถาบันให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์

และแผนแม่บทของรัฐบาลและของกระทรวง เร่งรัด ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงาน การใช้จ่ายงบประมาณ ตามแผนงานและโครงการของสถาบัน จัดทำ คู่มือรักษา และซ่อมบำรุงระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบันเพื่อจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้สะดวกต่อการรวบรวม เชื่อมโยง และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศของสถาบัน กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรทุกระดับสถาบัน และประสานงานกับองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรของสถาบัน

1.3.1.4 กองกิจการนักศึกษาและกิจการพิเศษ มีภาระหน้าที่ กำหนดแนวทาง จัดทำระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานองค์กรนักศึกษาส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา นักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และ เสริมสร้าง ประสบการณ์ชีวิตในการทำงานร่วมกับชุมชน ท้องถิ่นและสถานประกอบการ ประสานงานเกี่ยวกับการดำเนินการจัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการ การให้บริการทางวิชาการด้านการพลศึกษา สุขศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและวิทยาศาสตร์สุขภาพแก่สังคม ทั้งภายในและ ภายนอกสถาบัน

1.3.5 กองประสานงาน มีภาระหน้าที่ประสานงานกับวิทยาเขตและโรงเรียน กีฬาเพื่อถ่ายทอดนโยบาย แนวปฏิบัติ คำสั่ง เอกสาร และข้อมูลต่าง ๆ จากสถาบัน ไปยังวิทยาเขต และโรงเรียนกีฬา รวบรวมรายงาน แผนปฏิบัติงาน เอกสาร และข้อมูลต่าง ๆ จากวิทยาเขตและ โรงเรียนกีฬาที่ต้องนำเสนอต่อสถาบัน

1.3.2 วิทยาเขต สถาบันการพลศึกษาทั้ง 17 วิทยาเขต มีภาระหน้าที่ จัดการศึกษา ด้านพลศึกษา สุขศึกษา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพและสาขาอื่นที่ เกี่ยวข้อง ศึกษาวิจัยและให้บริการทางวิชาการกับชุมชน สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้แก่ท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา สำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษและบกพร่องทางร่างกาย ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย

1.3.3 คณะ สถาบันการพลศึกษา มีทั้งหมด 3 คณะดังนี้

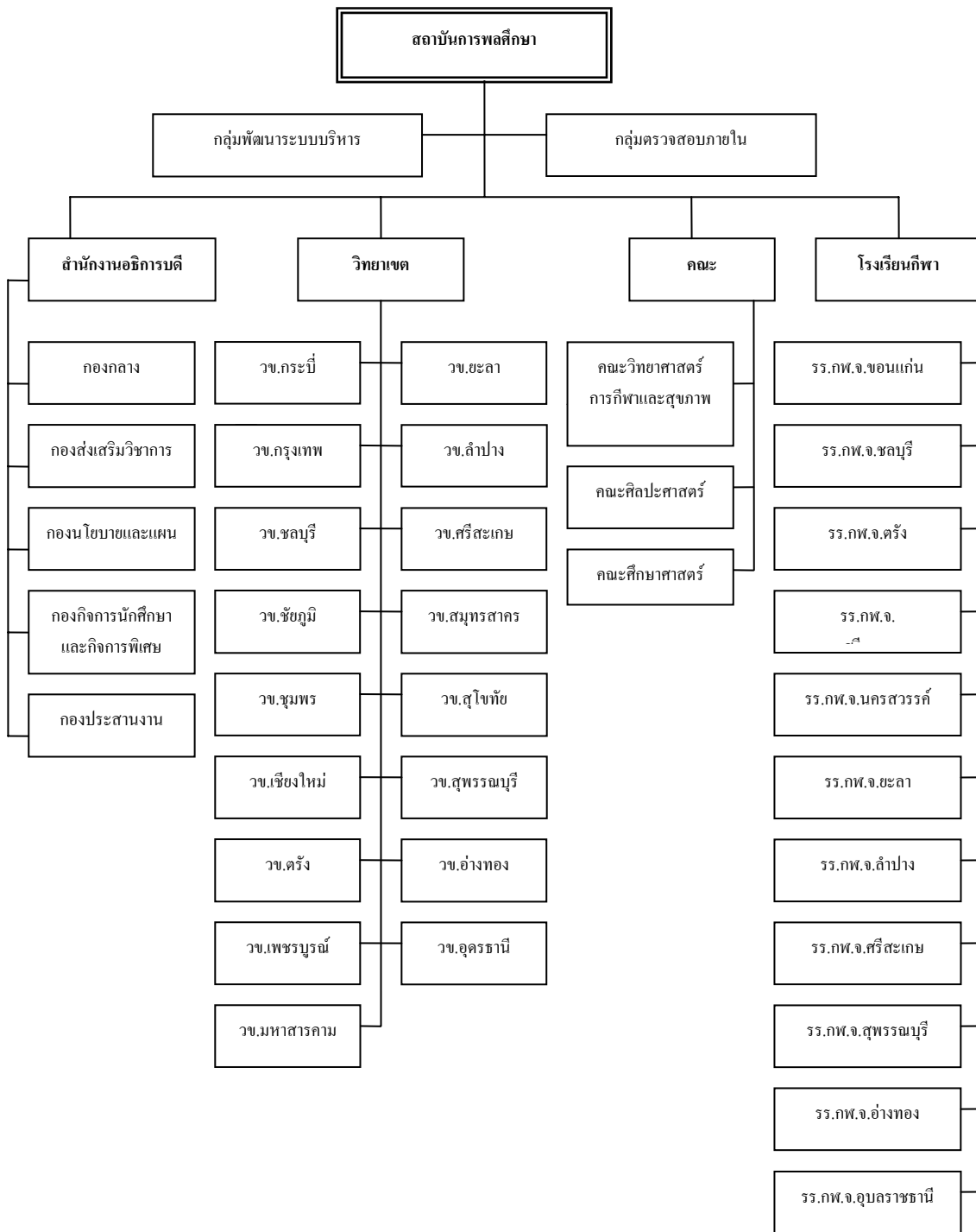
1.3.3.1 คณะวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ มีภาระหน้าที่ จัดการศึกษาด้าน วิทยาศาสตร์การกีฬาและวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิจัยและให้บริการทางวิชาการกับชุมชน สร้างสังคม แห่งการเรียนรู้แก่ท้องถิ่น ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา สำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ ทางกีฬา นันทนาการและบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม

1.3.3.2 คณะศิลปศาสตร์ มีภาระหน้าที่ จัดการศึกษาด้านนิเทศศาสตร์ ธุรกิจ และนันทนาการ ศึกษา วิจัยและให้บริการทางวิชาการกับชุมชน สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้แก่

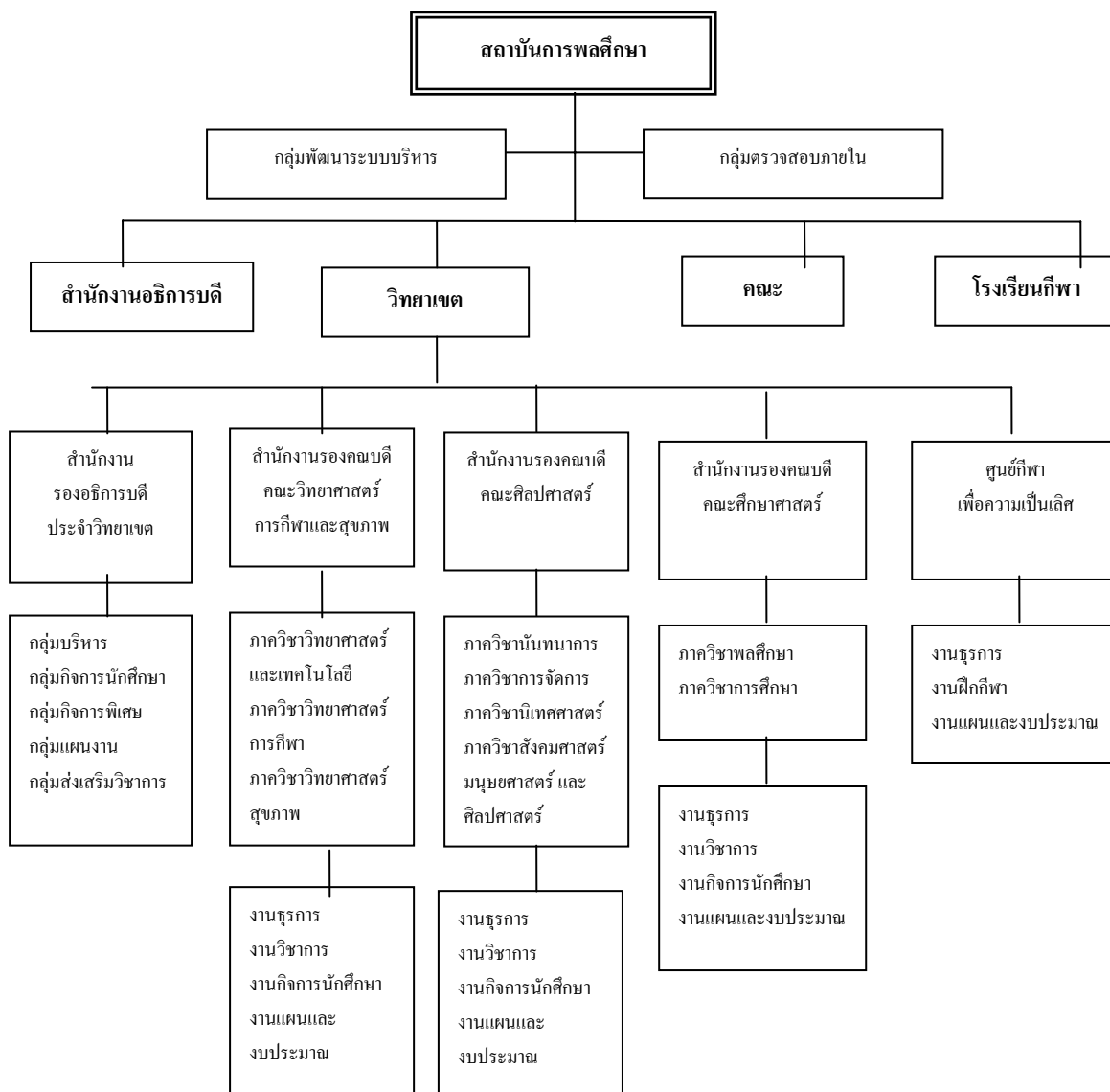
ท้องถิ่น ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา สำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬา นันทนาการและบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้าน และกีฬา

1.3.3.3 คณะศึกษาศาสตร์ มีภาระหน้าที่ การจัดการศึกษา พัฒนาการจัดการ เรียนรู้องค์ความรู้ และบุคลากรสายผู้สอนและการศึกษาด้าน พลศึกษา สุขศึกษา และนันทนาการ การศึกษา วิจัยและให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน สร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้สู่ท้องถิ่น การ ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษและบกพร่องทางร่างกาย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทยและสิ่งแวดล้อม การส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

1.3.4 โรงเรียนกีฬา โรงเรียนกีฬาทั้ง 11 โรงเรียน มีภาระหน้าที่ จัดการศึกษาขั้น พื้นฐานและการกีฬาให้กับนักเรียนและเยาวชนที่มีความถนัดและความสามารถพิเศษทางการกีฬา เตรียมและผลิตนักกีฬาที่มีความสามารถและมีคุณภาพเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติ ศึกษาเพื่อพัฒนาการกีฬาและนักกีฬาของประเทศ เป็นศูนย์ส่งเสริมกิจกรรมกีฬา สุขภาพและ คุณธรรมของเยาวชน เป็นศูนย์บริการชุมชนตามภารกิจของสถาบันการพลศึกษาเป็นศูนย์ทำนุบำรุง อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมด้านการกีฬาและการละเล่นพื้นเมือง



ภาพประกอบ 2 การแบ่งส่วนราชการภายในสทบการพลศึกษา  
ที่มา : สทบการพลศึกษา. 2552 : ออนไลน์



ภาพประกอบ 3 การแบ่งส่วนราชการภายในวิทยาเขตของสถาบันการพลศึกษา

ที่มา : สถาบันการพลศึกษา. 2552 : ออนไลน์

#### 1.4 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษา

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษา ตามพระราชบัญญัติการพลศึกษา พ.ศ. 2548 ได้กำหนดไว้ในมาตรา 5 ไว้ว่า “การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถาบัน ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เว้นแต่พระราชบัญญัตินี้บัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น” แต่เนื่องจากสถาบันการพลศึกษาเป็นสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา จึงใช้รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตาม

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 ในส่วนของโรงเรียนกีฬาและใช้ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 ในส่วนของวิทยาเขต โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.4.1 การกำหนดตำแหน่ง เนื่องจากสถาบันการพลศึกษามีการจัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานในโรงเรียนกีฬาและระดับอุดมศึกษาในวิทยาเขตจึงมีการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางสถานศึกษา 2 ประเภท ดังนี้

1.4.1.1 ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนในสถาบันการพลศึกษาได้แก่

- ศาสตราจารย์ (สถาบันการพลศึกษา)
- รองศาสตราจารย์ (สถาบันการพลศึกษา)
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (สถาบันการพลศึกษา)
- อาจารย์ (สถาบันการพลศึกษา)
- ตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด (สถาบันการพลศึกษา)
- ครู (สถาบันการพลศึกษา, โรงเรียนกีฬา)
- ครูผู้ช่วย (โรงเรียนกีฬา)

1.4.1.2 ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาในสถาบันการพลศึกษา ได้แก่

- อธิการบดี (สถาบันการพลศึกษา)
- รองอธิการบดี (สถาบันการพลศึกษา)
- คณบดี (สถาบันการพลศึกษา)
- หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ
- ผู้ช่วยอธิการบดี
- รองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า

คณะ

- ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต  
ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

- ตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด
- ผู้อำนวยการสถานศึกษา (โรงเรียนกีฬา)
- รองผู้อำนวยการสถานศึกษา (โรงเรียนกีฬา)



1.4.2 การบรรจุและแต่งตั้งให้อธิการบดีเป็นผู้สั่งบรรจุแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ สำหรับตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ มีคุณสมบัติทั่วไป และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ให้รับเงินเดือนตามคุณวุฒิ ให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ นอกจากการบรรจุและแต่งตั้งเพื่อให้บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้ว อาจกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาบางตำแหน่งเป็นสัญญาจ้างปฏิบัติงาน รายปีหรือมีกำหนดระยะเวลาโดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง หรือเป็นพนักงานราชการ โดยไม่ต้องเป็นข้าราชการก็ได้

1.4.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดหลักการปฏิบัติหน้าที่ เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา และปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ถือว่าผู้นั้นมีความชอบสมควรได้รับ บำเหน็จความชอบ ซึ่งอาจเป็นบันทึกคำชมเชย รางวัล เครื่องเชิดชูเกียรติ หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้บังคับบัญชา แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณา โดยให้ยึดหลักคุณธรรม มีความเที่ยงธรรม เปิดเผย โปร่งใสและ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก และความประพฤตินในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

การเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งดำรงตำแหน่ง อธิการบดีให้นายกสภาสถาบันเป็นผู้มีอำนาจสั่งเลื่อน

1.4.4 วินัยและการรักษาวินัย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้อง สนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตาม รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยด้วยความบริสุทธิ์ใจ ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เที่ยงธรรม ขยันหมั่นเพียร และดูแลเอาใจใส่รักษาประโยชน์ของทางราชการ ไม่รายงานเท็จ หรือปกปิดข้อความซึ่งควรแจ้งต่อผู้บังคับบัญชา ต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสุภาพ เรียบร้อย วางตนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมไทย อุทิศเวลาให้กับทางราชการ อย่างเต็มที่ รักษาความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติหน้าที่ราชการระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติ ราชการด้วยกัน ไม่หาผลประโยชน์หรือยอมให้ผู้อื่นหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสื่อมเสียความ เที่ยงธรรมหรือเสื่อมเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ไม่เป็นกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันนั้น ในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท เว้นแต่เป็นการ ปฏิบัติราชการ ต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณ

ลำดับขั้นการลงโทษ 5 ระดับ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก

#### 1.4.5 การดำเนินการทางวินัย มีขั้นตอนดังนี้

1.4.5.1 ตั้งกรรมการสอบสวน

1.4.5.2 แจ้งคำสั่งกรรมการสอบสวนให้กรรมการทุกคนทราบ

1.4.5.3 ส่งเรื่องกล่าวหาให้ประธานกรรมการ

1.4.5.4 แจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบคำสั่งแต่งตั้งกรรมการสอบสวน

1.4.5.5 ประธานกรรมการต้องบันทึกวันที่ที่ได้รับทราบคำสั่งตั้งกรรมการติด

สำนวนไว้

1.4.5.6 รวบรวมพยานหลักฐาน รวมทั้งสอบปากคำพยาน

1.4.5.7 เรียนผู้ถูกกล่าวหามาชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา โดยกำหนดเวลาให้ตามสมควรเพื่อให้มาชี้แจง

1.4.5.8 แก้ข้อกล่าวหาต่อคณะกรรมการภายในกี่วัน

#### 1.4.6 การออกจากราชการ ออกเมื่อ

1.4.6.1 ตาย

1.4.6.2 พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

1.4.6.3 ลาออกจากราชการและได้รับอนุญาตให้ลาออก

1.4.6.4 ถูกสั่งให้ออก

1.4.6.5 ถูกสั่งลงโทษ ปลดออกหรือไล่ออก

1.4.6.6 ถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เว้นแต่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ไม่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

1.4.7 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดถูกสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ให้มีสิทธิอุทธรณ์ต่อสถาบันการพลศึกษาภายในสามสิบวันนับแต่วันได้รับแจ้งคำสั่ง ในการพิจารณาอุทธรณ์หรือเรื่องร้องทุกข์ ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งต้องไม่เกินเก้าสิบวัน ในกรณีที่ผู้อุทธรณ์ไม่พอใจในคำวินิจฉัยอุทธรณ์ หรือมิได้วินิจฉัยอุทธรณ์ให้แล้วเสร็จภายในเก้าสิบวัน ให้มีสิทธิฟ้องคดีต่อศาลปกครองได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วนั้น ผู้วิจัยขอนำเสนอกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาตามกรอบแนวทางการวิจัยดังนี้

## 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษานั้น ต้องดำเนินการตามข้อกำหนดคือ ภายในปี พ.ศ.2548–2552 สถาบันการพลศึกษาต้องไม่เพิ่มอัตรากำลัง ดังนั้นในการดำเนินการที่ผ่านมา จึงเป็นการเกลี้ยตำแหน่งของแต่ละวิทยาเขตภายในสถาบันการพลศึกษา ยกเว้นว่าขาดแคลนและจำเป็นมาก ให้ขออัตรากำลังเพิ่มจากสำนักงาน ก.พ. ดังนั้นกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาจึงดำเนินการดังนี้

1.1 สถาบันการพลศึกษาส่งหนังสือแจ้งให้วิทยาเขตแต่ละแห่งดำเนินการวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าเพียงพอหรือไม่ โดยพิจารณาจากงานในแต่ละฝ่ายเป็นหลักแล้วเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่กับปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติว่าขาดแคลนบุคลากรหรือไม่

1.2 เมื่อแต่ละวิทยาเขตวิเคราะห์กำลังคน และทราบความต้องการอัตรากำลังแล้วให้แจ้งความต้องการอัตรากำลังให้สถาบันการพลศึกษาทราบ โดยระบุจำนวนอัตราที่ขาดแคลนและเรียงลำดับตามความจำเป็น

1.3 สถาบันการพลศึกษาวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของแต่ละวิทยาเขตแล้วจัดสรรอัตรากำลังให้แก่วิทยาเขต โดยพิจารณาตามความจำเป็นภายใต้ตำแหน่งที่สถาบันฯ มีอยู่เดิมซึ่งได้จากบุคลากรเดิมพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่โดยการลาออก หรือเกษียณอายุราชการแล้ว แจ้งผลการจัดสรรอัตรากำลังให้วิทยาเขตแต่ละแห่งทราบ

1.4 วิทยาเขตที่ได้รับจัดสรรอัตรากำลังกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ได้รับการจัดสรร แจ้งให้สถาบันการพลศึกษาดำเนินการต่อไป

## 2. การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

เมื่อสถาบันการพลศึกษา ทราบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งจากวิทยาเขตแล้ว จะดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งด้วยวิธีการรับ โอนจากหน่วยงานราชการ หรือการสอบคัดเลือกบุคคลทั่วไปแล้วแต่กรณี ในส่วนการสอบคัดเลือกจากบุคคลทั่วไปดำเนินการดังนี้

2.1 เปิดรับสมัครบุคคลทั่วไปที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่ง

2.2 ดำเนินการจัดสอบแข่งขัน

2.2.1 สอบข้อเขียน

2.2.2 สอบสัมภาษณ์

2.2.3 สอบปฏิบัติ (แล้วแต่ลักษณะตำแหน่ง)

2.3 ประกาศผลสอบคัดเลือกเรียงตามลำดับคะแนน

2.4 ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกรายงานตัว

2.5 สถาบันการพลศึกษาจัดการปฐมนิเทศผู้ที่ได้รับการคัดเลือก

2.6 บรรจุผู้ที่ได้รับการคัดเลือกและทดลองงาน 1 ปีในวิทยาเขตที่ได้รับจัดสรร  
อัตรากำลัง

2.7 ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกรายงานตัวและรับการปฐมนิเทศที่วิทยาเขตที่ได้รับจัดสรร  
อัตรากำลัง

2.8 วิทยาเขตแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง หน้าที่และมอบหมายให้ปฏิบัติงานอื่น  
ตามความเหมาะสม

### 3. การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์

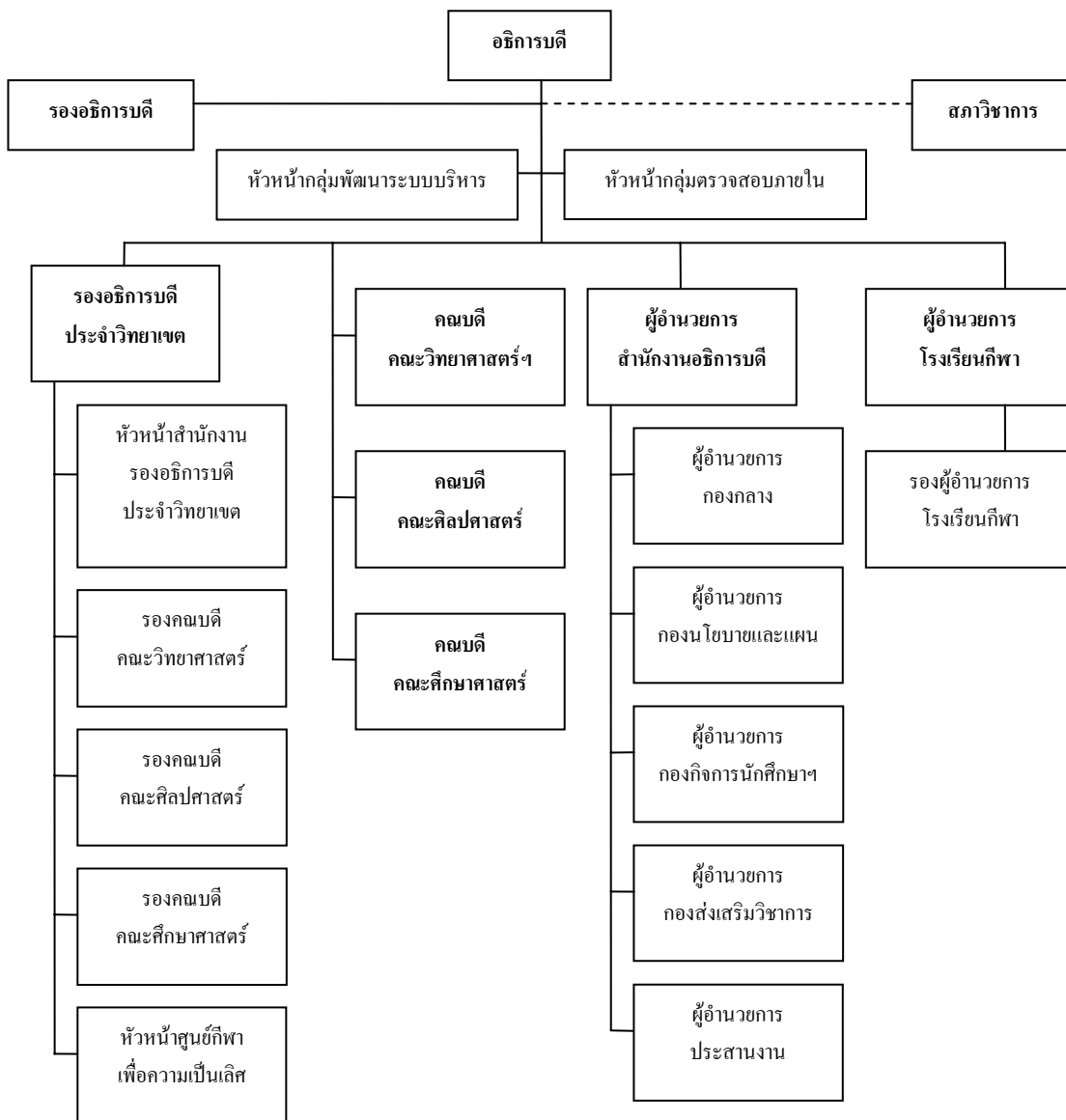
เนื่องจากสถาบันการพลศึกษา เป็นหน่วยงานทางราชการ การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จึงดำเนินการตามกฎหมาย เช่น การจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือน สิทธิ สวัสดิการและประโยชน์เกี่ยวกับอื่น ๆ ต้องดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนด และบางส่วนต้องปฏิบัติตามคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของสถาบันฯ เช่น เงินโบนัส สวัสดิการและประโยชน์เกี่ยวกับอื่น ๆ โดยห้ามขัดแย้งกับกฎหมาย

### 4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันการพลศึกษาได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลายวิธีการ โดยพิจารณาตามความเหมาะสม ตามสถานการณ์ ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรทำการวิจัย การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือตามที่บุคลากรให้ความสนใจ การส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือตามที่บุคลากรให้ความสนใจ การจัดศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเปิดโลกทัศน์ให้บุคลากรตามความพร้อมของแต่ละวิทยาเขต

### 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น สถาบันการพลศึกษา ได้ให้วิทยาเขตแต่ละแห่ง ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานเอง โดยแต่ละวิทยาเขตได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินเอง เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของวิทยาเขตสุพรรณบุรี ได้มีการประเมินวินัยและจรรยาบรรณของบุคลากรประเมินโดยบุคลากรเองและคณะกรรมการร่วมกันประเมิน การประเมินการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรประเมินโดยบุคลากรเองและคณะกรรมการร่วมกันประเมิน การประเมินความดีความชอบประเมินโดยตรงคณบดีของแต่ละคณะและคณะผู้บริหารของวิทยาเขต



ภาพประกอบ 4 การบริหารงานบุคคลของสถาบันสถาบันการพลศึกษา  
ที่มา : สถาบันการพลศึกษา. 2552 : ออนไลน์

## 2. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ถือกำเนิดขึ้นเมื่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ รับการสถาปนาเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในปี พ.ศ.2459 ซึ่งวิธีการแสวงหาคนมาทำหน้าที่สอนใน มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการเลือกเชิญข้าราชการ และผู้รู้จากกระทรวง ทบวง กรม มาสอน และเลือกจ้างอาจารย์ผู้มีชื่อเสียงชาวต่างประเทศซึ่งวิธีการนี้ได้ปฏิบัติสืบต่อกันมา จนกระทั่งปี พ.ศ.2503 ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยหรือที่เรียก ย่อว่า ก.ม. ได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการแสวงหาบุคลากรเข้ามาทำหน้าที่อาจารย์ โดยเปลี่ยนไป อิงตามระบบข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ.มากขึ้น ซึ่งเป็นระบบการบริหารงานบุคลากรแผนใหม่ ต่อจากนั้นได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507 เพื่อใช้ เป็นกรอบในการบริหาร ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งบัญญัติไว้ในลักษณะที่ค่อนข้าง กว้าง โดยมีอยู่เพียงห้ามาตราหลัก หลักการที่สำคัญของพระราชบัญญัติฉบับนี้คือ การให้อำนาจ ทางการแต่งตั้งคณะ กรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยหรือ ก.ม. เป็นการเปิดโอกาสให้ ก.ม. ออกกฎเกณฑ์ และระเบียบ เพื่อให้ใช้ในการบริหารงานบุคลากรและในปี พ.ศ.2518 ก.พ.ได้นำ ระบบการแบ่งหน้าที่ของข้าราชการพลเรือนเป็น 2 ระบบ ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ประเภทที่มีหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ ให้ใช้ระบบ Academic Rank Classification ซึ่งเรียกโดยย่อว่าระบบ A.R.C. หรือระบบชั้นทางวิชาการส่วนราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยอีก สองประเภท ที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ กับประเภทที่มีหน้าที่ทางธุรการให้ใช้ระบบ Position Classification หรือเรียกโดยย่อว่าระบบ P.C. ซึ่งแปลว่าระบบการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ และในกฎทบวง (ฉบับที่2) พ.ศ.2519 ซึ่งออกตามพระราชบัญญัติข้าราชการพล เรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507 นี้ ได้บัญญัติระเบียบการบริหารงานบุคลากรของข้าราชการพล เรือนออกเป็น 2 ระบบข้างต้น และยังคงกำหนดให้มืองค์กรบริหารงานบุคลากรของข้าราชการพล เรือนในมหาวิทยาลัย เรียกโดยย่อว่า ก.ม.หรือคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (มรกดท โคมลดิษฐ์. 2546 : 52)

ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และให้ยกเลิกพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507 และได้กำหนดให้ มืองค์กรบริหารงานบุคลากรของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยเรียกโดยย่อว่า ก.พ.อ. หรือคณะ กรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

สำนักงาน ก.พ.(2545 : 25-29 ; อ้างถึงใน เฉชา ทรัพย์สิน. 2548 : 14-15) การปรับระบบ การบริหารงานบุคคลจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ภาครัฐจำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการของประชาชนให้สอดคล้องกับการ

ปฏิรูประบบราชการที่กำลังดำเนินอยู่ ทั้งด้านการจัดบทบาทและภารกิจ โครงสร้างกระทรวงใหม่ การจัดระบบงบประมาณที่เน้นนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นหลัก ดังนั้นการวางแผนและการจัดระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานในโลกยุคใหม่ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ระบบราชการและระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นระบบที่สร้างข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐให้เป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความรู้ ความสามารถสูง และมีความเป็นกลางทางการเมือง สามารถทำงานเป็นพนักงานที่ใช้ภูมิปัญญาและ พลังสมองเป็นหลัก (Knowledge worker)

2. เป็นระบบที่โปร่งใสและเป็นธรรม

3. เป็นระบบที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ได้

4. เป็นระบบที่จะต้องมีการจ้างงานที่หลากหลาย

5. ระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐที่คล่องตัว ยืดหยุ่นและทันสมัย

6. มีระบบการวัดผลและการใช้รางวัลจูงใจให้มีประสิทธิผล

เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการ และแนวทางในการปฏิรูประบบราชการที่กำลังดำเนินการ จุดเน้นการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่ มี 7 ประเด็นดังนี้

1. การกำหนดกรอบนโยบายการกำหนดแนวทางการจัดประเภทกำลังคนในภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพและการเปลี่ยนเงื่อนไขการจ้างงานให้ยืดหยุ่น เพื่อให้ระบบราชการมีทางเลือกในการว่าจ้างบุคลากรเพื่อจัดทำภารกิจที่จำเป็นของภาครัฐ ได้หลากหลายรูปแบบมากขึ้น

2. ปรับเปลี่ยนระบบการจำแนกตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับการปรับบทบาทภารกิจใหม่ ของภาครัฐ และจัดระบบค่าตอบแทนไม่ที่เป็นธรรมและสอดคล้องกับอัตราค่าตอบแทนโดยรวมในตลาดแรงงาน มีระบบการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน

3. การปรับเปลี่ยนระบบการแต่งตั้งข้าราชการให้เป็นไปตามหลักสากลมากขึ้น พัฒนาระบบการแต่งตั้งโยกย้ายใหม่ที่เป็นระบบเปิด โดยสร้างระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

4. สร้างข้าราชการระดับบริหารให้เป็น “นักบริหารยุคใหม่” โดยจัดทำระบบผู้บริหาร ระดับสูง (Senior executive service) เพื่อให้มีนักบริหารมืออาชีพ มีสมรรถนะสูง สามารถเป็นผู้นำทางความคิด การกำหนดและการจัดทำนโยบายอย่างหลักแหลมและเป็นผู้สามารถรับผิดชอบต่อ ผลงานข้อตกลงระดับกระทรวง หรือข้อตกลงปฏิบัติงาน (Performance agreement) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ในอดีตผู้บริหารถือว่าเป็นผู้มีความรู้ด้านการบริหารทั่วไป (Generalist)

แต่ในโลกยุคใหม่ที่เป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge society) จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่ชาญฉลาด มีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ สามารถตัดสินใจอย่างรอบคอบ

5. การปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เน้นระบบผลงานเพื่อเป็นจุด เชื่อมโยงกับระบบการจัดสรรทรัพยากรแนวใหม่ การจัดโครงสร้างและการบริหารงานหน่วยงาน ราชการตามระบบใหม่

6. การปฏิรูประบบวินัย อุทธรณ์ และร้องทุกข์ให้มีมาตรฐาน รวดเร็ว เป็นธรรม และ สอดคล้องกับกลไกของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

7. การวางกลไกและแนวทางการปฏิบัติใหม่เพื่อกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล โดยกระทรวงมีบทบาทเป็นผู้บริหารและปฏิบัติกิจการด้านการบริหารงานบุคคลในส่วนของ กระทรวงแทน ก.พ. ซึ่งทำหน้าที่เชิงนโยบายและดูแลระบบผู้บริหารระดับสูง

### 3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ

##### 3.1.1 การพัฒนาระบบราชการไทย

การบริหารภาครัฐยุคศตวรรษที่ 19-20 ข้อพิจารณาสู่การปฏิรูปในศตวรรษใหม่มี คุณลักษณะที่สำคัญหลายประการดังนี้ (วรเดช จันทรศร. 2544 : 17-18)

1. การเน้นบทบาทของรัฐในฐานะเป็นผู้ควบคุม และดำเนินกิจการของรัฐเสียเอง มีลักษณะการผูกขาด (Monopoly) สูง

2. เน้นการรวมอำนาจรัฐเข้าสู่ส่วนกลางโดยข้าราชการมากกว่าการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติในระดับล่างและประชาชน

3. เน้นการบริหารงานโดยองค์กรของรัฐซึ่งมีลักษณะของการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ (Bureaucracy) มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้นตอน ควบคุมอำนาจสูงสุดที่เบื้องบนและแบ่งอำนาจ ลดหลั่นกันลงไป แต่ทุกอย่างยื้อย่นขึ้นไปสู่การตัดสินใจเด็ดขาดที่เบื้องบนสุดของยอดสามเหลี่ยม พีระมิด

4. เน้นการขยายตัวขององค์กรภาครัฐ เพื่อเข้าไปรับผิดชอบในภารกิจต่าง ๆ ให้มากขึ้น การขยายตัวของหน่วยงานของรัฐมีลักษณะเพื่อประโยชน์เอกเทศมุ่งสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ และประโยชน์ของหน่วยงานและข้าราชการเองมากกว่า เพื่อประโยชน์โดยรวมของประเทศและ ประชาชนผู้รับบริการตลอดจนสังคมส่วนรวม

5. เน้นการใช้กฎระเบียบเป็นแนวทางของการแก้ไขปัญหามากกว่าการใช้กลไก ตลาด เน้นการตรวจสอบควบคุม เพื่อการควบคุมมากกว่าการใช้กลไกสิ่งจูงใจ (Incentive) อย่างอื่น



6. เน้นการให้อำนาจและดุลยพินิจในการปฏิบัติงานไปที่ข้าราชการระดับล่าง ในขณะที่เดียวกันก็ใช้นโยบายแบบยึดเหนี่ยวเข้าสู่ชุมชน (Communities) ให้ชุมชนจำต้องปฏิบัติตามโดยขาดการมีส่วนร่วม

7. เน้นการให้หน่วยราชการขยายฐานของงบประมาณในแต่ละปีให้มากขึ้น โดยไม่มีการวัดผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นอย่างจริงจัง หรือหากมีการวัดผลโดยทั่วไปก็จะเป็นลักษณะของระบบปิด หน่วยราชการแต่ละหน่วยประเมินและรายงานผลการปฏิบัติแต่ละโครงการแต่ละปีเอง ซึ่งมีลักษณะของการรายงานความสำเร็จของตัวเอง เพื่อขยายงานและคงไว้ซึ่งผลประโยชน์ของหน่วยงานต่อไปอย่างไม่มีวันจบสิ้น

ผลจากองค์ความรู้ดังกล่าวคร่อมงานแนวทางการบริหารงานภาครัฐ โดยเฉพาะระบบบริหารราชการแผ่นดินของไทย ทำให้เกิดผลกระทบหลายประการ ดังนี้

1. ทำให้การบริหารงานของรัฐมีลักษณะผูกขาด
2. ทำให้การบริหารงานของรัฐช่วยสร้างรูปแบบการปกครองรัฐให้เป็นการปกครองโดยข้าราชการ มีลักษณะของการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางในทุกๆ กิจกรรมของรัฐมีผลทำให้แนวทาง การบริหาร ไม่สอดคล้องกับอุดมการณ์ประชาธิปไตย
3. ทำให้การบริหารงานโดยองค์กรของรัฐต้องเผชิญกับภาระในการประการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานด้วยตนเอง
4. การขยายตัวขององค์กรภาครัฐ ซึ่งมีลักษณะของการขยายตัวทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ยังทำให้เกิดปัญหาความซ้ำซ้อนในภารกิจ มีการทำงานที่เหลื่อมล้ำและขัดแย้งกัน
5. การใช้กฎระเบียบเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา มากกว่า
6. การขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน ทำให้เกิดความผิดหวังจากชุมชนสะสม ประชาชนขาดศรัทธาในรัฐ และทำให้สร้างภาระการเผชิญหน้าระหว่างชุมชนกับรัฐบ่อยครั้ง และมีรูปแบบที่มีแนวโน้มของความรุนแรงสะสมเพิ่มขึ้น
7. การที่หน่วยงานของรัฐมีการประเมินผลในระบบปิดแบบเข้าข้างตัวเอง ทำให้กระบวนการงบประมาณแผ่นดินของรัฐ ไม่สามารถสะท้อนการแก้ปัญหาของประเทศได้ผลกระทบในทางลบเหล่านี้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐจะต้องปฏิรูปการบริหารภาครัฐในแนวทางใหม่ คู่ศตวรรษใหม่

3.1.2 การปฏิรูปการบริหารภาครัฐในแนวทางใหม่ คู่ศตวรรษที่ 21 (วรเดช จันทรศร. 2544 : 21-22) มีวัตถุประสงค์หลักที่จะลดผลกระทบในทางลบที่เกิดจากแนวทางของการบริหารงานภาครัฐในยุคศตวรรษที่ 19 และศตวรรษที่ 20 ได้แก่

1. การทำลายการผูกขาดในการบริหารงานของรัฐ
2. การสร้างการแข่งขันกันระหว่างหน่วยงานรัฐ
3. การส่งเสริมการให้บริการให้เกิดความเสมอภาค (Equality) เป็นธรรม (Equity) และอำนวยความสะดวก (Facilitation) ให้เกิดแก่ประชาชนผู้รับบริการและประชาชนผู้บริโภค
4. การป้องกันไม่ให้ข้าราชการของรัฐแสวงหาประโยชน์จากการทำงานในหน้าที่โดยมิชอบ
5. พัฒนาการบริหารงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพ ประหยัด และเกิดประสิทธิผลในระดับสูง
6. ลดการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางของรัฐในกิจกรรมด้านการให้บริการและการพัฒนา
7. ส่งเสริมกิจกรรมของรัฐให้มีแนวการบริหารสอดคล้องกับแนวทางประชาธิปไตย ให้ข้าราชการเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลักมากกว่าตอบสนองปลัด กระทรวง หรือ อธิบดีที่อยู่ส่วนกลาง
8. ประสานวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานให้เป็นไปได้เพื่อวัตถุประสงค์รวมของชาติ มากกว่าเพื่อนประโยชน์ของกอง กรม หรือ กระทรวง
9. ยับยั้งการขยายตัวขององค์การภาครัฐทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ
10. ลดการใช้กฎ ระเบียบ เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา
11. สร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดแก่ชุมชนในการบริหารงานร่วมรัฐ
12. ทำลายระบบการประเมินผลแบบปิดของหน่วยงานของรัฐที่เน้นเข้าข้างตนเอง
13. ทำให้การบริหารงานของรัฐเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ภายใต้การตรวจสอบของระบบการเมืองแบบประชาธิปไตย โดยประชาชนเพื่อประชาชน
14. เปลี่ยนเป้าหมายจากการปกครองแบบอำมาตยาธิปไตย โดยข้าราชการเพื่อข้าราชการ มาเป็นการปกครองเพื่อประชาชน ยกย่องคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่และสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นแก่สังคม ส่งเสริมให้ประชาชน และกลุ่มข้าราชการ เป็นกลุ่มกำลังหลักในการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ ช่วยกันป้องกัน และทำลายการครอบงำของธุรกิจเอกชน และธุรกิจการเมืองบางส่วนที่ร่วมมือกันกับข้าราชการบางกลุ่มเพื่อกอบโกยผลประโยชน์บนความเสียหายของประเทศชาติ

จากแนวคิดเกี่ยวกับการระบอบราชการสรุปได้ว่า ระบอบราชการมีปัญหาในด้านต่าง ๆ อาทิ เช่น ความไม่มีประสิทธิภาพ ระบบตรวจสอบขาดความเป็นอิสระ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันเพิ่มขึ้นและซับซ้อน ฯลฯ อีกทั้งอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงทาง

ด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองเป็นไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีชีวภาพ และนาโนเทคโนโลยี ตลอดจนแนวโน้มของโลกในอนาคตเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้รัฐบาลต้องปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง การปฏิรูประบบราชการให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติ (Paradigm shift) วิธีการให้บริการต่อประชาชน และความรับผิดชอบที่ข้าราชการพึงมีต่อประชาชนและต่อหน่วยงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วนในสังคม นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับประเทศ ผู้บริหารระดับสูง นักวิชาการ ข้าราชการ สื่อมวลชน ภาคเอกชน และประชาชน ที่จะต้องช่วยกันปฏิรูปให้สำเร็จ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปภาครัฐที่ว่า “เพื่อให้ประชาชนคนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความเป็นอยู่ที่ดี และมีความสุข สังคมไทยมีเสถียรภาพชาติไทยมีเกียรติภูมิ ได้รับความเชื่อถือ และมีความสามารถสูงในการแข่งขันในเวทีโลก

### 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

#### 3.2.1 ความเป็นมาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

นับเป็นเวลาหลายทศวรรษที่ความรับผิดชอบด้านการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้มีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระต่อกัน และมักจะเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของการจัดหาคนให้เพียงพอกับความต้องการของหน่วยงาน ภายใต้อิทธิพลที่เรียกว่า “การบริหารงานบุคคล” (Personnel management) ซึ่งแนวคิดเดิมได้มองทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของค่าใช้จ่าย (Cost) เพียงอย่างเดียว ต่อมาได้มีความเคลื่อนไหวนำไปสู่กรอบแนวคิดที่กว้างออกไป มีการขยายขอบเขตภารกิจหลักให้กว้างขวางขึ้น สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์เชิงระบบของภารกิจเหล่านั้น เพื่อยังผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จุดเริ่มต้นสำคัญของการขยายกรอบแนวคิดเกิดขึ้นในปี ค.ศ.1989 โดยสมาคมเพื่อการบริหารงานบุคคลแห่งสหรัฐอเมริกา (American Society for Personnel Administration : ASPA) ได้ลงมติเปลี่ยนชื่อสมาคมจากเดิมเป็น “สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource Management :SHRM) จึงนับเป็นครั้งแรกที่ได้มีการใช้คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management : HRM) ในวงการบริหารและได้แพร่หลายเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ถึงแม้ว่าทั้งสองคำจะกล่าวถึงกระบวนการเดียวกัน และยอมรับว่าพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุด แต่แนวความคิดใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สะท้อนให้เห็นการขยายขอบเขตความรับผิดชอบ และการเปลี่ยนบทบาทเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การจัดระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่จำกัดอยู่ในกรอบของหน่วยงานเดียวเท่านั้น แต่เป็นภารกิจร่วมกันของทั้งองค์กรนับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงซึ่งรับผิดชอบด้านการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะ

รับผิดชอบในการสนับสนุนส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมภารกิจต่าง ๆ เหล่านี้สะท้อนให้เห็นการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะมวลรวมที่เป็นระบบ ในขณะที่เดียวกันบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นเพียงแรงงานเท่านั้น แต่เป็นทุนทางสังคม (Social capital) และสินทรัพย์ขององค์กร (Organizational assets) ที่มีผลต่อการสร้างโอกาสของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ยังเป็นรากฐานสำคัญที่จะปรับองค์การให้สามารถได้ตอบกับสิ่งท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมั่นใจ (สุนันทา เลานันท์. 2546 : 1-2)

จากแนวคิดนี้ ในการเรียบเรียงเอกสารตลอดทั้งเล่มนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่า “การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์”

### 3.2.2 ความหมายของการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนที่เกี่ยวกับความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการชาวต่างประเทศได้อธิบายความหมายไว้ ดังนี้

อาร์ เวน มอนดี และโรเบิร์ต เอ็ม โน (R. Wayne Mondy and Robert M. Noe. 1996 : 4-6 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์. 2546 : 3) ได้ให้คำนิยามว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กร ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

แกรี, เดสส์เลอร์ (Gary, Dessler. 1997 : 2 ; อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์. 2546 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัล และผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง การประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์

มอนดี, โนอีและพรีมอกซ์ (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GL-5) ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการชาวต่างประเทศสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการ ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่างๆ ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่าย

ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ การประเมินผล และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ได้อธิบายเกี่ยวกับความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 4) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

ฉัตรฐพันธ์ เขจรันท์ (2547 : 15) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงการบำรุงรักษาและพัฒนาตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันเมื่อบุคคลนั้นต้องพ้นจากงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ การใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานมีการธำรงรักษา เพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ และทำงานด้วยความสุขกายสบายใจ

วรนารถ แสงมณี (2543 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา ธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 179) ได้อธิบายกรอบแนวคิดว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมการออกแบบ เพื่อจัดหาและร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเกี่ยวกับการจัดบุคคลเข้าทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การจ่ายค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

สุนันทา เลานันท์ (2546 : 5) สรุปไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ

ผลประโยชน์เกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนการวินิจฉัยด้านทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2544 : 8) ได้สรุปสั้นๆ ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการชักชวน การพัฒนา และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเป็นที่พึงประสงค์ขององค์กร

จากการศึกษาความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการชาวไทย สามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการตัดสินใจและปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน แรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันเมื่อบุคคลนั้นต้องพ้นจากงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

### 3.2.3 ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547 : 14) กล่าวว่า ทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดการ หรือที่เรียกว่า “4Ms” ได้แก่ บุคคล (Man) เงินทุน (Man) วัสดุ (Material) และวิธีการ (Method) โดยที่ทรัพยากรเหล่านี้จะมีอยู่ในแต่ละองค์กรในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารที่มีศักยภาพจะต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในอัตราส่วนที่เหมาะสมได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในทรัพยากรทั้งสี่ คือ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human resource)” เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีคนมาก มีวัสดุที่ดี และมีราคาถูกกว่าผู้แข่งขัน มีวิธีการผลิตและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ถ้าองค์กรขาดบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติเหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ใช้และบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็อาจส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนา และอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 113) กล่าวว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของการจัดการ หากคนไม่มีคุณภาพก็ไม่สามารถที่จะจัดงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ การจะได้บุคคลที่ดีมีคุณภาพเข้ามาทำงานย่อมขึ้นกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนับว่าเป็นภารกิจที่ยิ่งใหญ่และยุ่งยากของผู้บริหาร

นพ ศรีบุญนาค (2546 : 47-48) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะทำให้องค์กรมีความสามารถในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545 : 52-57) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ช่วยนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. ช่วยทำให้บุคลากรมีทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยสร้างองค์กรให้มีการฝึกฝนและกระตุ้นจิตใจบุคลากรอย่างดีพอ
4. ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความสำเร็จในชีวิตของบุคลากร
5. ช่วยพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องต่อเป้าประสงค์องค์กร
6. ช่วยสื่อวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์สู่บุคลากรทุกคน
7. ช่วยธำรงรักษาพฤติกรรมบุคลากรให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม
8. ช่วยก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงการจัดการ

จากการศึกษาความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์มีฐานะเป็นสินทรัพย์ที่มีประโยชน์ และคุณค่าต่อองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ช่วยนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ถ้าบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้สูงขึ้น

### 3.2.4 กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นไปในแนวทางเดียวกับภารกิจในขอบเขตการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกระบวนการดังนี้

#### 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการวางแผนที่ดี เพราะการวางแผนที่ดีจะนำไปสู่การปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้องและตรงตามเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

เวน, เอฟ คาสซิโอ (Wayne, F. Casio. 1995 : 142 ; อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์. 2546 :86) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นความพยายามในการพยากรณ์อนาคตด้านธุรกิจและความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อจัดให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว

อาร์เวน, มอนดี และโรเบิร์ต เอ็ม โน (R. Wayne, Mondy and Robert M. Noe. 1996 : 146 ; อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์. 2546 : 86) ได้อธิบายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อเวลาที่องค์กรต้องการ

มอนดี, โนอี และพรีม็อกซ์ (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GL-5) ได้ให้ความเห็นว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต่อผู้ใช้

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2542 : 57) กล่าวถึง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าการคาดคะเนความต้องการกำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าว่า ต้องการจะใช้คนในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 67) ได้อธิบายสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการสำหรับกำหนดการตัดสินใจอย่างมีความมั่นใจว่าองค์กรจะมีจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างพอเพียง และสามารถจัดหาได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรม และสามารถทำให้แต่ละบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพอใจ

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 113) ได้อธิบายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าการวางแผนบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในการใช้คนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และรวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานประเภทต่าง ๆ การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคน ที่มีอยู่ในปัจจุบันและกำหนดจำนวนคุณสมบัติของคนที่จะรับเข้ามาในช่วงเวลาต่าง ๆ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 121) ได้อธิบายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พอสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการเตรียมชุดของการตัดสินใจสำหรับการจัดกำลังคนให้เหมาะสมกับงานที่เป็นอยู่ เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือจะขยายในอนาคต เนื่องจากงานหรือกระบวนการทำงานที่เป็นอยู่เปลี่ยนแปลง หรือนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544 : 22-23) ได้อธิบายว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ก่อนที่จะกำหนดนโยบายการบริหารอัตรากำลัง จะต้องมีการพยากรณ์กำลังคนให้ชัดเจน ด้วยวิธีการที่ถูกต้องสมเหตุผล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานกำลังคน



ทั้งในปัจจุบันและอนาคตก็จะทราบแน่ชัดว่า แนวนโยบายอัตรากำลังคนเป็นอย่างไร ต่อไปก็พัฒนาไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ วางแผนงานแต่ละด้าน และจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารอัตรากำลัง เพื่อให้สามารถดำเนินการสรรหาคนได้ตามจำนวนและประเภทที่ต้องการขององค์กร สิ่งที่ต้องพิจารณา ทบทวนในการวางแผนอัตรากำลัง คือ ข้อมูลสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขขององค์กร ข้อมูลกำลังคนที่เคลื่อนไหว เอกสารการวิเคราะห์งาน (Job analysis) คำพรรณนาลักษณะงาน (Job description) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Job specification) ที่ชัดเจนถูกต้องตรงตามเนื้องานจริง และโครงสร้างอัตรากำลังที่ต้องได้รับการอนุมัติ

สมยศ นาวิการ (2544 : 451) ได้กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resources planning) ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อเป็นหลักประกันว่าความต้องการกำลังคนขององค์กร จะเป็นไปโดยไม่มีอุปสรรค การวางแผนต้องอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการทักษะในขณะนี้และที่คาดหมายไว้ ตำแหน่งหน้าที่ที่ว่าง และการขยายและการลดขนาดของแผนงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เหล่านี้คือ แผนงานจะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อการดำเนินการของขั้นตอนอื่น ๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จุลล มหาพสุธานนท์ (2545 : 165) ได้อธิบายความหมายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการวิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคต ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่ต้องการในช่วงเวลาที่เหมาะสม และองค์กรได้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือภารกิจหลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้า ด้วยวิธีการที่ถูกต้องสมเหตุผล เพื่อวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานกำลังคน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตก็จะทราบแน่ชัดว่า แนวนโยบายอัตรากำลังคนเป็นอย่างไรใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพเพียงพอ ในช่วงเวลาที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การวางแผนต้องอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการทักษะในขณะนี้และที่คาดหมายไว้ ตำแหน่งหน้าที่ที่ว่าง และการขยายและการลดขนาดของแผนงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เหล่านี้คือ แผนงานจะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อการดำเนินการของขั้นตอนอื่น ๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## 2. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection)

เมื่อองค์กรมีความต้องการบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานในองค์กรเพิ่มขึ้นก็จำเป็นต้องใช้กระบวนการในการนำคนเข้าสู่องค์กร ซึ่งเรียกกระบวนการนี้ว่าการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายสำคัญ และหลักที่ใช้ในการกำหนดนโยบายไว้ดังนี้

### 2.1 การสรรหา (Recruitment)

ผลสำเร็จของการบริหารงานในองค์กรใดขึ้นอยู่กับการที่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอ และมีความเหมาะสมกับงาน ดังนั้นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ เข้ามาในองค์กร เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในเบื้องต้น ได้มีผู้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

สมชาย หิรัญภิตติ (2542 : 87-91) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มของกิจกรรมขององค์กรใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่ต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่ต้องการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการสรรหาเป็นสิ่งสำคัญ เพราะยังมีผู้มาสมัครจำนวนมากก็จะมีโอกาสในการคัดเลือกได้มาก มีวิธีการสรรหา ได้แก่ วิธีการสรรหาจากภายใน (Method used in Internal Recruitment) และวิธีการสรรหาจากภายนอก (Method used in External Recruitment)

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2542 : 65-66) กล่าวถึงการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นการรวบรวมบุคลากรจำนวนหลาย ๆ คน หรือจำนวนมาก ๆ ที่สามารถจะทำหรือพร้อมที่จะทำและตั้งใจที่จะทำงานในตำแหน่งของหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อทำการคัดเลือกต่อไป

#### วิธีการสรรหาบุคลากร

1. การสรรหาจากบุคลากรภายนอก (External Dimension) เป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคลากรให้มาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ โดยยึดหลักว่ายังมีคนสมัครมากยิ่งดีเพื่อกระบวนการขั้นต่อไปคือ การคัดเลือกจะได้มีโอกาเลือกมากขึ้นที่จะได้คนมีคุณภาพสูงกระบวนการสรรหาบุคลากรจากภายนอกมีเทคนิคอยู่ 5 ประการ

- 1.1 โดยวิธีโฆษณาทางสื่อมวลชน
- 1.2 โดยการสัมภาษณ์ร่วมกับคณาจารย์ในหน่วยงานหลัก
- 1.3 โดยผ่านตัวแทนจัดหาบุคลากร
- 1.4 การบริการรับผู้สมัคร โดยมีหน่วยงานให้บริการ
- 1.5 โดยผ่านสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

2. การสรรหาบุคลากรจากภายใน (Internal Dimension) เป็นการสรรหาด้วยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรภายใน เพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างหรือตั้งตำแหน่งขึ้นใหม่ การสรรหาตามแนวนนี้เกี่ยวข้องกับ การโอน การเลื่อนตำแหน่ง และการบำรุงขวัญการพัฒนา และปรับปรุงบุคลากรภายในด้วย

3. การสรรหาแบบบูรณาการ (Integrative Dimension) เป็นการประสานกิจกรรมการสรรหา ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ในการวางแผนกำลังคนกับการสรรหาในองค์กร ในการวางแผนกำลังคนกับการสรรหาบุคลากรเข้าด้วยกัน

กึ่งพร ทองใบ (2543 : 226-267) ได้อธิบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการชักจูงบุคลากรให้มาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้เหมาะสมเข้าทำงานต่อไป แหล่งที่จะสรรหาแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การสรรหาภายในองค์กร คือ การพิจารณาบรรจุตำแหน่งที่ว่างจากบุคลากรภายใน ด้วยวิธีการ โอน โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และการวางแผน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องหรือการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง

2. การสรรหาภายนอกองค์กร คือ การพิจารณารับสมัครบุคลากรใหม่จากภายนอกองค์กร

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 111) ได้กล่าวถึงการสรรหาพอสรุปได้ว่าการสรรหาเป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคลากรในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม จำนวนที่มากพอ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ตลอดจนกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์กร ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงที่สุดกับคุณลักษณะของงานจะได้รับการคัดเลือก ดังนั้นการสรรหาได้บุคลากรที่ดีที่สุดย่อมมาจากวิธีการที่ดีที่สุดในการสรรหา

เกรียงไกร เขียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544 : 20-23) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาพอสรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยชี้ขาดในการแข่งขันทุกประเภทการกำหนดนโยบายการสรรหา (Recruitment Policy) มี 2 แนวทาง

1. การสรรหาจากภายนอก กระทำได้ด้วยรูปแบบ การติดต่อสำนักงานจัดหางาน การประกาศรับสมัคร การติดต่อสถาบันการศึกษา การติดต่อสหภาพแรงงาน การออกรับสมัครงานนอกสถานที่ และการเปิดโอกาสให้มาสมัครงานที่องค์กรด้วยตนเอง

2. การสรรหาจากภายใน กระทำได้ด้วยรูปแบบการ โอนย้ายภายใน (Transfer) และการเกลี้ยกำลังคน

สมยศ นาวิการ (2544 : 451) ได้กล่าวถึงการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าการสรรหา (Recruitment) การสรรหาเกี่ยวข้องกับการสรรหากำลังคนที่เป็นไปตามแผนงานกำลังคนขององค์กร โดยการประกาศในหนังสือพิมพ์และวารสารวิชาชีพต่าง ๆ การสรรหาจากสำนักจัดหางาน และสถาบันการศึกษา

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2545 : 166) ได้ให้ความหมายของการสรรหาว่าการสรรหา (Recruiting) คือ กระบวนการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ หรือมีคุณภาพเข้ามาสู่องค์กร จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความต้องการมาสมัครเป็นจำนวนที่มากพอ โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าต้องการจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการขององค์กร

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การค้นหาบุคคลต่าง ๆ ที่มีความสามารถในการที่จะมาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ในองค์กร หรือคาดว่าจะว่างในอนาคตข้างหน้า เพื่อตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ การสรรหาจึงเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้นเพื่อจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถหลายอย่าง ๆ มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการ ให้เข้ามาทำงาน เพื่อช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

## 2.2 การคัดเลือก (Selection)

การจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงกับความต้องการขององค์กร มาปฏิบัติงาน จะต้องดำเนินการคัดเลือกซึ่งเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการสรรหา เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงความต้องการมากที่สุด ซึ่งจะสามารถนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ได้มีผู้แสดงความเห็นไว้ ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 112) ได้กล่าวถึงการคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มาสมัครงาน โดยคาดว่าจะจะเป็นบุคลากรที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จ ได้ดีที่สุดในที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงาน ใดอย่างใดอย่างหนึ่ง

กิ่งพร ทองใบ (2543 : 287-288) ได้ให้ความหมายการคัดเลือกว่าการคัดเลือก (Selection) หมายถึง การกลั่นกรองผู้สมัครงานเพื่อทำให้สามารถบรรจุผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุดในตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองขั้นตอน
2. การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน

3. การทดสอบเพื่อการคัดเลือก
4. การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน
5. การตรวจสอบการอ้างอิง และการตรวจสอบประวัติ
6. การตรวจสอบสุขภาพ
7. การตัดสินใจคัดเลือก

เกรียงศักดิ์ เขียวขี้ (2543 : 142) ได้กล่าวถึงการคัดเลือกพอสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัคร สำหรับงานหนึ่งงานใดโดยเฉพาะกระบวนการคัดเลือกมักจะเริ่มต้นด้วยการกลั่นกรองผู้สมัคร เพื่อเอาคนที่ไม่มีคุณลักษณะที่ขัดแย้งตามความต้องการของตำแหน่งงานออกไป ขั้นต่อไปคัดเลือกให้ได้บุคลากรจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งกระบวนการคัดเลือกควรได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเที่ยงตรงเกี่ยวกับผู้สมัครให้มากที่สุด เพื่อพิจารณาให้รอบคอบตรงกับลักษณะเฉพาะของงานข้อมูลที่ได้จึงควรเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน หรือสามารถใช้คาดการณ์ถึงความสำเร็จของงาน โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ

บรรยงค์ ไตจินดา (2543 : 125-149) ได้กล่าวถึงการคัดเลือกว่าการคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นกระบวนการที่คัดเลือกและบรรจุบุคลากรเข้าทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับงาน จุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคลากรนั้น เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานและลักษณะงานที่ทำการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงาน และการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงาน ทำให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานพอใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้น ๆ ได้นานการคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคลากร แต่เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจจะเกี่ยวข้อง โดยตรงกับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจกระบวนการคัดเลือกบุคลากร

กระบวนการคัดเลือก (Selection Process) หมายถึง การคัดเลือกผู้สมัคร การสรรหาโดยการทดสอบ สัมภาษณ์ การตัดสินใจเลือกและการแนะนำงาน ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอน
  - 1.1 ต้อนรับผู้มาสมัคร
  - 1.2 ทำการสัมภาษณ์อย่างคร่าว ๆ
  - 1.3 รับใบสมัครที่กรอกเรียบร้อยแล้ว
  - 1.4 ทำการทดสอบ
  - 1.5 สัมภาษณ์

- 1.6 ทำการสืบประวัติ
- 1.7 ทำการเลือกขั้นแรกโดยหัวหน้างาน
- 1.8 เลือกขั้นสุดท้ายโดยหัวหน้างาน
- 1.9 ตรวจสอบสุขภาพ
- 1.10 บรรจุทดลองงาน / แต่งตั้ง
2. วิธีการคัดเลือกมีหลายวิธี ได้แก่
  - 2.1 วิธีการทดสอบรายตัว
  - 2.2 วิธีการสอบคัดเลือกของหน่วยราชการ
  - 2.3 วิธีการของหน่วยธุรกิจเอกชน
  - 2.4 การคัดเลือกจากสถานศึกษา
  - 2.5 การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์
  - 2.6 การผ่านสหภาพแรงงาน

สมยศ นาวิการ (2544 : 456) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการคัดเลือกไว้ว่า กระบวนการคัดเลือกเกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินและการคัดเลือกผู้สมัครงาน ใบสมัครงาน ประวัติ การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบการอ้างอิง เป็นเครื่องมือของการคัดเลือกที่ใช้กันโดยทั่วไป

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545 : 166) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกว่าการคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เทคนิควิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selection) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา (Recruitment) โดยทำการคัดเลือกผู้สมัครจากวิธีการเป็นขั้นตอน ได้แก่ การสัมภาษณ์ขั้นต้น การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน การทดสอบเพื่อการคัดเลือก การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน การตรวจสอบอ้างอิงและการตรวจสอบประวัติการตรวจสอบสุขภาพ และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับความต้องการมากที่สุด

จากแนวคิดการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการนำทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะลดปัญหาในด้านต่าง ๆ ในการปรับตัวของบุคลากรที่จะเข้าทำงาน ซึ่งต้องใช้ศิลปะในการจัดการเพื่อสร้างความประทับใจและสร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรใหม่ให้มีต่อองค์กร โดยการสรรหาขององค์กรซึ่งหาได้จากแหล่งภายนอกองค์กรและแหล่งภายในองค์กร ต้องผ่านการคัดเลือกโดยดำเนินการตามขั้นตอนและผ่านเกณฑ์การคัดเลือกการสอบ การทดสอบในรูปแบบต่าง ๆ และเมื่อผ่าน

การทดสอบแล้วขั้นตอนสุดท้าย คือ การบรรจุเข้าทำงาน โดยเข้ารับการสัมภาษณ์ การปฐมนิเทศ และการทดลองงาน ก่อนจะได้เข้ารับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานเป็นบุคคลขององค์กรอย่างสมบูรณ์

### 3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource maintenance)

เมื่อองค์กรรับบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร ต้องมีการติดตามดูแลทั้งในด้านของการทำงาน และในด้านการดำรงชีวิตของบุคลากร องค์กรควรมีการดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจ และทำให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กร ได้อย่างมีความสุขทั้งในทางกาย และทางจิตใจ โดยใช้กระบวนการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 218-219) กล่าวถึง ความหมายและความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้คือ “การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางกายและจิตที่อาจเกิดในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรทั้งกายและทางจิตใจ”

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญในการทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นกำลังงานที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาของคนภายนอก ซึ่งส่งผลต่อความมั่นคงต่อประเทศชาติ เพราะไม่มีปัญหาการประท้วงหรือการเรียกร้องในสิ่งที้องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงาน

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลต้องประกอบไปด้วยปัจจัยในหลาย ๆ ด้าน เช่นขวัญของบุคลากร การให้ค่าตอบแทน การที่องค์กรให้ประโยชน์และบริการแก่บุคลากร และสุดท้าย คือ การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปนี้

อุทัย หิรัญโต (2531 ; อ้างถึงใน พรทิพา สุกใส, 2546 : 161-165) ได้กล่าวถึง ขวัญและการธำรงรักษาขวัญ ไว้ทั้งในด้านความหมาย ความสำคัญ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี หลักการธำรงรักษาขวัญ สภาพของขวัญ สภาพของขวัญไม่และวิธีการประเมินขวัญ ไว้ดังนี้

ขวัญ หมายถึง สภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามนัยความหมายของขวัญแบ่งออกพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ขวัญของบุคคลแต่ละคน (Individual morale) และขวัญของหมู่คณะ (Group morale) ขวัญทั้งสองพวกนี้พัวพันแยกกันไม่ออก หากที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูงที่นั่นขวัญของบุคคลแต่ละบุคคลก็สูงด้วย แต่ถ้าหากที่ไหนขวัญของหมู่คณะต่ำที่นั่น ขวัญของบุคคลแต่ละคนก็ต่ำด้วย

ความสำคัญของ “ขวัญ” คือ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน ช่วยเกื้อหนุนให้เจ้าหน้าที่อยู่ใน

ระเบียบวินัยสร้างความสามัคคีต่อหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งยังช่วยจูงใจให้เจ้าหน้าที่องค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจและทำงานในองค์กรได้ยาวนาน

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดีได้แก่ บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาการมอบหมายงานให้บุคคลรับผิดชอบต้องมีความเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ การจัดสภาพการทำงาน ระบบการวัดผลสำเร็จของงาน โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง รวมถึงการให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ

สภาพของขวัญพิจารณาได้จาก ระดับความสม่ำเสมอของงาน การขาดงานของบุคลากร การแจ้ง คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ รวมไปถึงมีการวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น

วิธีการประเมินขวัญสามารถทำได้โดย การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถามและการเก็บประวัติ

หลักการบำรุงรักษาขวัญมีดังนี้คือ มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว สร้างเครื่องวัดผลในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาที่ดี การชมเชยให้รางวัล สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง ความก้าวหน้า ให้โอกาสทุกคนเท่าเทียมกันในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสัดส่วนของผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีเมตตา กรุณา สามารถเข้าถึงตัวได้ และส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ

ค่าตอบแทน ในด้านการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากร ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยจะกล่าวความหมาย ปัจจัย และหลักในการจ่ายค่าตอบแทนดังต่อไปนี้

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ (2547 : 214-217) ได้กล่าวถึง ความหมายและปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทน ไว้ดังนี้คือ

ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน

ปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทนนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสองสิ่งคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ได้แก่ ค่างานเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงาน ความอาวุโส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ประสบการณ์ ความสามารถ รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น การเมืองในองค์กร และปัจจัยแวดล้อม ได้แก่



ระดับค่าจ้างทั่วไป ศักยภาพในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ค่าครองชีพ องค์กรด้านแรงงาน อิทธิพลของภาครัฐ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น เช่น วิทยาการสมัยใหม่ หรือประสิทธิภาพการผลิต

บรรยงศ์ โตจินดา (2543 : 256-261) ได้กล่าวสรุปถึง หลักการจ่ายตอบแทนและหลักการ บริหารค่าตอบแทน ไว้ดังนี้

หลักการจ่ายค่าตอบแทน ควรยึดหลักการ การจ่ายอย่างเป็นธรรม จ่ายอย่างพอเพียงกับการดำรงชีวิต ต้องมีความสมดุลกับการปฏิบัติงาน และไม่เกินความสามารถของหน่วยงาน สามารถจ่ายได้ องค์กรต้องมีความมั่นคงสม่ำเสมอในการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจกับบุคลากร และสิ่งสำคัญคือการจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับกับทุกฝ่ายทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องใช้หลักการบริหารค่าตอบแทน สำหรับยึดเป็นแนวปฏิบัติโดยคำนึงถึงความยุติธรรมทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการบริหารอัตรา ค่าจ้างและเงินเดือน

การให้ประโยชน์และการบริการ การให้ประโยชน์และการบริการ เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กร ต้องมอบให้แก่บุคลากรในการทำงาน ซึ่งจะกล่าวถึงดังต่อไปนี้

สวัสดิการ นอกจากปัจจัยในการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวมาแล้วยังมีเรื่องของการจัดสวัสดิการที่องค์กรต้องมีการจัดให้แก่บุคลากร โดยจะกล่าวถึงการจัดสวัสดิการ ดังต่อไปนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547 : 240) ได้กล่าวสรุปถึงประเภทและชนิดของการจัด สวัสดิการไว้ดังนี้ คือประเภทของสวัสดิการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สวัสดิการตามกฎหมาย สวัสดิการนอกเหนือจากกฎหมายกำหนด ส่วนชนิดของสวัสดิการ ได้แก่ บริการด้านสุขภาพ บริการด้านความปลอดภัย บริการด้านความมั่นคง การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับใบอนุญาตบริการด้านการศึกษา บริการด้านเศรษฐกิจ บริการด้านนันทนาการ บริการด้านให้ คำปรึกษา โบนัสและสวัสดิการบริการอื่น ๆ

อย่างไรก็ตาม หลักการจัดสวัสดิการ ต้องคำนึงถึงหลักการที่ ตอบสนองความต้องการการมีส่วนร่วม ความสามารถในการจ่าย ความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพของการทำงาน

จากแนวความคิดของนักวิชาการพอสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์คือ การที่ องค์กรจัดกิจกรรมให้แก่บุคลากร เพื่อป้องกันแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทั้งต่อร่างกายและจิตใจ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความสุข ทำให้องค์กรมีภาพจน์ที่ดีและรักษา ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถให้อยู่ทำงานกับองค์กรเป็นเวลานาน โดยการบำรุงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบในด้าน ขวัญและกำลังใจ จึงมีความจำเป็นต้องมีการบำรุง ขวัญบุคลากร นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรและการให้ประโยชน์และบริการแก่

บุคลากร ที่เป็นส่วนหนึ่งในการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และสนองความต้องการและสามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานด้วยความทุ่มเทพลังกายพลังใจ เพื่อองค์กร และทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรอย่างสูงสุด

#### 4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอีกกระบวนการหนึ่งได้แก่การพัฒนาบุคคล เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการ

จุดมุ่งหมายสูงสุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่องค์กรสามารถเสริมสร้างปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการทำงาน และทัศนคติ ให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้มากที่สุด (เกรียงไกร เจียมบุญศรีและจักร อินทจักร. 2544 : 43-44)

เลียวนาร์ด, แนคเลอร์ และการ์แลนด์ ดี วิกส์ (Leonard, Nadler. and Garland D. Wiggs. 1989 : 3 ; อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์. 2546 : 86) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการอบรมการให้การศึกษาและการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษา

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 156) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพ และประสบผลสำเร็จที่น่าพอใจแก่องค์กร

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544 : 42) ให้นิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการทำงานและทัศนคติ ให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ธีรยุทธ พึ่งเพียร และสุรพล สุยะพรหม (2543 : 91) กล่าวไว้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ

สุนันทา เลานันท์ (2546 : 224) สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

จากแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ พอสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การดำเนินการในการสร้างกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ และสร้างทัศนคติที่ดี แก่บุคลากรในการทำงานให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้หลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านกระบวนการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และใช้กิจกรรมที่เหมาะสม ทั้งด้านการส่งเสริมให้ศึกษาต่อและรับการฝึกอบรมโดยองค์กรควรมีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรซึ่งกิจกรรมพัฒนาบุคลากรจะช่วยสร้างเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีพัฒนาการในการทำงานที่ดีขึ้น และนำความรู้ที่ได้รับจากการทำกิจกรรมพัฒนาไปใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น และช่วยให้ลดปัญหาในการปฏิบัติงานเพราะบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจากองค์กรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีขึ้น จึงทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีทำให้เกิดคุณภาพมาตรฐานสูงและมีการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

เกรียงไกร เจียมบุญศรีและจักร อินทจักร (2544 : 43) กล่าวสรุปในเรื่องความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารและมีเหตุผลที่ทำให้ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อย 4 ประการ

ประการแรก คือ ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่สามารถสอนคนให้ทำงานได้ทันที

ประการที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคและวิธีการทำงาน

ประการที่สาม คือ การรับคนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาทำงาน

ประการที่สี่ คือ องค์กรต้องการสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

หลักการพื้นฐานและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องอาศัยหลักการกำหนดวัตถุประสงค์หลักการถ่ายทอดความรู้ หลักการสะท้อนกลับข้อมูล หลักการเสริมสร้าง หลักการสร้างความสำคัญหลักการทำซ้ำ หลักการจูงใจ และหลักการเรียนรู้ภาพรวม-รายละเอียด-ภาพรวม (เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร, 2544 : 43-44) นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังต้องใช้ หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาหลักการรักษาระดับความสนใจของผู้รับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูง หลักการเสริมสร้างสภาวะ สมอง หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดี หลักการเสริมความเข้าใจและสุดท้าย คือ หลักการเน้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544 : 174-176)

##### 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีไว้เพื่อจำแนกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำผลการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานใน

องค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือมีไว้กระตุ้น หรือจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความขยันในการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐาน ได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 202-217) ได้ให้ทัศนคติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจให้คำ จำกัดความว่าเป็นกระบวนการที่ (1) วางมาตรฐานการทำงาน (2) ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของบุคลากรที่สัมพันธ์กับมาตรฐานเหล่านั้น (3) จัดให้มีการป้อนกลับข้อมูลสู่บุคลากร โดยมีเป้าหมายที่จะกระตุ้นบุคลากรให้ตัดการปฏิบัติงานที่บกพร่องออกไป หรือรักษาการปฏิบัติงานที่ดีเหนือค่าเฉลี่ยต่อไป

สาเหตุที่ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สาเหตุที่ควรทำการประเมินผลได้แก่ (1) การประเมินผลเป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง และตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน (2) เป็นการให้โอกาสหัวหน้างานเพื่อทบทวนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง ซึ่งกระทำได้ 2 ทาง คือ ทำการพัฒนาแผนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ถูกต้อง และเพื่อเป็นการเสริมแรงในสิ่งที่ลูกน้องทำถูกต้องแล้ว (3) การประเมินผลควรมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพที่มั่นคงของบุคลากร เพราะจะเป็นการให้โอกาสที่ดีเพื่อทบทวนแผนอาชีพซึ่งจะทำให้บุคลากรเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนอย่างชัดเจน

พอลตา บุตรสุทวิชช์ และปราชญา กล้าผจญ (2550 : 91-94) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานพอสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ดีในการใช้จูงใจให้ปฏิบัติงานมีความขยันตั้งใจทำงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กับองค์กร
2. เตรียมบุคลากรไว้สำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
3. นำผลที่ได้จากการประเมินไปเปรียบเทียบกับระดับเงินเดือนที่เขาได้รับอยู่มุ่งปรับปรุงให้บุคลากรได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ
4. เพื่อปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น หากบุคลากรปฏิบัติงานได้ตามหรือสูงกว่ามาตรฐาน จะทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานของงานสูงขึ้นได้เรื่อย ๆ
5. เพื่อปรับปรุงระบบวิธีทำงานและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายการประเมินให้เป็นแนวทางและแบบแผนเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เช่น ประเมินเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงไร ใครรับผิดชอบการประเมิน เกณฑ์ในการประเมิน ได้แก่ มีอะไรบ้าง
2. ผู้ประเมินเตรียมการเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บประวัติเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรแต่ละคนเอาไว้
3. ผู้ประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. นำผลการประเมินมาแจ้งให้บุคลากรทราบ เปิดโอกาสให้เขาซักถามทำความเข้าใจ
5. ใช้เกี่ยวกับการประเมิน พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือนและค่าตอบแทน

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณภาพของงาน ความไว้วางใจได้ในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเรียนรู้งาน ความสามารถในการปรับตัวความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ การปรับปรุงงาน ความกระตือรือร้น ทักษะต่องานที่ปฏิบัติ การร่วมมือและประสานงาน การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำปริมาณงาน ความเคารพกฎระเบียบและข้อบังคับ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ความสม่ำเสมอในการทำงาน ความถูกต้องแม่นยำในการทำงาน ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรอื่น และสุขภาพร่างกายและจิตใจ ฯลฯ

ตุลา มหาพสุรานนท์ (2545 : 174) ได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรอบระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าบุคลากรผู้นั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใด โดยการบันทึกและลงความเห็นของผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมิน ซึ่งเป็นกิจกรรมแรกสุดของการบริหาร ผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปขยายผลใช้ในกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น ๆ ได้อีกมาก

เสนห์ จุ้ยโต (2545 : 76) ได้ให้คำอธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่กำหนดให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นการประเมินเพื่อการพัฒนา การให้รางวัล การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการจูงใจ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินต้องมีความน่าเชื่อถือ ความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ ความรู้สึกในความแตกต่างระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำ และสามารถปฏิบัติได้

มอนดี และ โนอี (Mondy and Noe. 1996 : 326) ได้ให้ความหมายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการวัดผลการ

ปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงระยะเวลา ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลกร หรือรายกลุ่มกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถแยกบุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกันได้ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อชี้แนะเมื่อมีความบกพร่อง และเพื่อเป็นการจูงใจเมื่อปฏิบัติดี และนำผลการประเมินมาใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรต่อไปในอนาคต

### 3.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

#### 3.3.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) เป็นเรื่องของความรู้สึกของบุคคลที่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ของคนแต่ละคนอาจจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคลตามความเหมาะสมของสถานการณ์ในขณะนั้น ๆ มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้ให้คำ นิยามความหมายของคำ ว่า พึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ต่าง ๆ ดังนี้

เดวิส (Davis. 1981 ; อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 79) ได้กล่าวถึงธรรมชาติของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าหมายถึงความชอบหรือไม่ชอบที่พนักงานมีต่องานที่ทำเป็นความสอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานและสิ่งที่เขาได้รับจากงานความพึงพอใจในงานอาจจะเป็นความพึงพอใจที่เขาได้รับจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง นอกจากนี้ความพึงพอใจในงานเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในชีวิตเพราะงานมีผลต่อความรู้สึกของบุคคลโดยความพึงพอใจในงานนี้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้

อาร์มอลด์ และเฟลด์แมน (Arnold และ Feldman. 1986 ; อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 79) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่าเป็นผลความรู้สึกในด้านบวกในสภาพรวม ๆ ที่บุคคลมีต่องานของพวกเขา

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2542 : 215) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงาน หมายความว่า สถานภาพเชิงบวกทางอารมณ์อันเกิดจากการประเมินงานหรือประสบการณ์การทำงานของบุคคล

วันชัย มีชาติ (2544 : 40) กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการวัดถึงทัศนคติโดยทั่ว ๆ ไปของบุคคลที่มีต่องานของเขา โดยผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้แก่องค์กรมาก และน่าจะส่งผลถึงผลงานขององค์กร ขณะที่ผู้ที่มี

ความพึงพอใจในงานต่ำก็จะห่มห่อการทำงานน้อยลง จะเห็นว่าผู้ที่มีความพึงพอใจในงานจะเป็นผู้ที่มีทัศนคติทางบวกกับการทำงาน ขณะที่ผู้ที่มีความไม่พอใจในงานจะมีทัศนคติในทางลบต่อองค์กร

ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 75) กล่าวว่า iva ความสำเร็จของพนักงานก็คือ สภาพทางใจ หรือความรู้สึกที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงาน of พนักงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความตั้งใจ ความเป็นเจ้าของงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จในงาน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งยังก่อให้เกิดการรักษาวินัยในองค์กรอีกด้วย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 122) ได้สรุปว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน คือผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

จากการศึกษาทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบ ความพอใจ เต็มใจ มีความสุขกับงานที่ทำ ส่งผลให้งานที่ทำออกมามี บรรลุผลตามเป้าหมาย ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งมีปัจจัยหลายด้านที่จะส่งผลให้เกิดผลแห่งความพึงพอใจ เช่น ด้านสิทธิประโยชน์และผลตอบแทนด้านความก้าวหน้าในการเลื่อนระดับตำแหน่ง ด้านลักษณะงานและผลการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ย่อมมีประสิทธิผลของงานได้มากกว่าคนที่ขาดความพึงพอใจในการทำงาน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน of ผู้ร่วมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรนั้นดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีผู้ศึกษาถึงประเด็นต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน พอสรุปได้ดังนี้

แนวคิดที่ 1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อการปฏิบัติงาน การศึกษาที่ Hawthorne (1927 ; อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม. 2545 : 52-53) และ เกรียงไกร เจริญพานิช (2541 : 18) ซึ่งเป็นการค้นคว้าทดลองเกี่ยวกับความสำคัญของบุคคลในฐานะเป็นองค์ประกอบของการบริหาร คณะผู้ทดลองได้พบความจริงว่า

1. ถึงแม้ว่าเงินจะเป็นสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจ แต่ก็มีใช้เครื่องจูงใจสำคัญแต่เพียงอย่างเดียวรางวัลทางจิตใจ เช่น การยกย่อง ให้ขวัญกำลังใจ มีผลต่อการจูงใจไม่น้อยไปกว่าเงิน

2. ปริมาณหรือระดับของผลผลิตไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพ เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับวินัย และมาตรฐานของการรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการของคณาจารย์ ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงต้องยอมรับให้มีการรวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการ และคณาจารย์จะติดต่อกับฝ่ายบริหาร ในฐานะสมาชิกขององค์การอุปถัมภ์ มิใช่ฐานะของบุคคล เพื่อทำกิจกรรมในองค์การได้ เป็นการตอบสนองความต้องการของสังคม

3. รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงาน เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจ และมีความสุข ในบางกรณีมีผลกระตุ้นในการทำงานและให้ความสุขทางใจในการทำงานมากกว่าที่จะให้บำเหน็จรางวัลทางเศรษฐกิจอย่างเดียว ดังนั้นฝ่ายบริหารจะต้องยอมรับเรื่องความมีศักดิ์ศรีของคณาจารย์ ให้ความยกย่อง ให้เกียรติ และยอมรับ หากฝ่ายบริหารใช้อำนาจตัดสินใจตามอำเภอใจอย่างไม่เป็นธรรม คณาจารย์จะอาศัยองค์การอุปถัมภ์เป็นพลังสำรองเพื่อพิทักษ์สิทธิ์

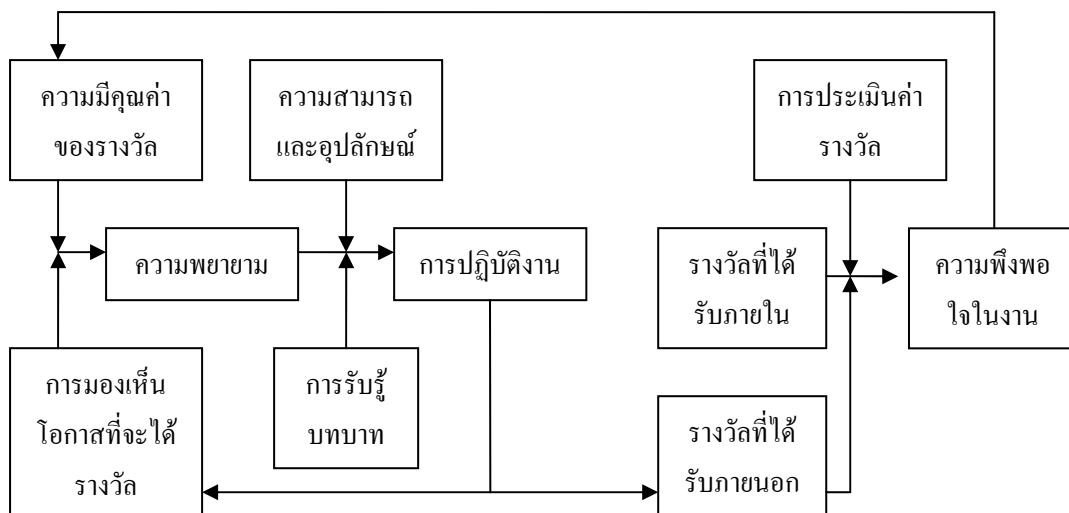
4. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะของงาน มิได้เป็นหลักประกันว่าจะได้รับประโยชน์สูงสุดในการทำงานเสมอไป หากแต่มีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบอีกมาก การควบคุมที่มีขอบเขตแคบ ๆ มิได้เป็นสาเหตุที่ทำให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ

5. คณาจารย์จะไม่มีปฏิกริยาสนองต่อวิธีการจัดการ หรือบำเหน็จรางวัลใด ๆ มากนัก ในแต่ละบุคคล หากแต่จะมีการตอบสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม

6. หัวหน้าที่ไม่ใช่วางการมีความสำคัญไม่น้อยกว่าหัวหน้าที่เป็นทางการจากผลของการค้นคว้าทดลองนี้ทำให้เกิดวิธีการจัดการงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งให้ความสำคัญแก่ “คน” ในฐานะเป็นปัจจัยสำคัญแห่งการบริหารงาน และนักวิชาการกลุ่มมนุษยสัมพันธ์นี้ได้เน้นแนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลไปยังผลผลิตและกำไรขององค์การในที่สุด

แนวคิดที่ 2 การปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ นักวิชาการกลุ่มมนุษยสัมพันธ์เน้นแนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน แนวความคิดนี้มีผู้ค้นพบในช่วงเวลาถัดมา ได้แก่ แนวคิดที่ว่า ความพยายาม และการปฏิบัติงานที่บรรลุผลเป็นที่มาของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (บุญช่วย ศิริเกษ. 2540 : 43-45) ซึ่งได้แสดงไว้ดังภาพประกอบ 5 ดังนี้





ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในงาน

ที่มา : บุญช่วย ศิริเกษ 2540 : 45

จากแผนภูมิจะเห็นว่า มีตัวแปรหลายประเภทที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างการจูงใจ การปฏิบัติงาน และความพึงพอใจ ตามแผนภูมิชี้ให้เห็นว่า แรงพยายาม (พลังหรือการจูงใจ) ไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติโดยตรงจะมีสื่อกลางเช่น ความสามารถและคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลรวมทั้งการรับรู้ในบทบาทนั้น และประการที่สำคัญก็คือ นักทฤษฎีทั้งสองคนนี้มีความคิดเห็นว่า สิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังจากการปฏิบัติงานก็คือรางวัลจะเกิดขึ้นตามมา สิ่งที่ได้รับมองเห็นได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดความพึงพอใจดังกล่าว เพื่อพยายามเข้าใจทฤษฎีของ Porter และ Lawler ได้ดียิ่งขึ้น จึงต้องพยายามทำความเข้าใจกับตัวแปรดังกล่าวต่อไปนี้

1. ความพยายาม (Effort) คำว่า ความพยายามเป็นคำ ที่คนหลายคนรู้จักกันทั่วไป ความพยายามหมายถึงปริมาณของพลังงานที่ใช้ออกแรง เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำเพื่อทำงานที่กำหนดไว้ ความพยายามไม่เหมือนกับการปฏิบัติงาน ตามแผนภูมิดังกล่าว ความพยายามมีความใกล้ชิดกับแรงจูงใจมากกว่าการปฏิบัติงาน ความพยายามขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของรางวัลและรางวัลที่บุคคลนั้นรับรู้ว่าจะเป็นไปได้ หรืออาจจะเป็นไปได้ คุณค่าของรางวัลขึ้นอยู่กับความน่าสนใจ และความอยากที่จะกระทำความเป็นมิตร การเลื่อนขั้น การจ่ายค่าแรงงาน การยอมรับและการชมเชย รางวัลจะมีคุณค่าต่างกันบุคคลแต่ละคน

2. การปฏิบัติงาน (Performance) การปฏิบัติงานคือผลของการปฏิบัติที่องค์กรสามารถวัดประเมินได้ในด้านพฤติกรรม ความพยายามมักจะเกิดก่อนการปฏิบัติงาน แต่ทั้งสองประการมี

ลักษณะไม่เหมือนกัน ความแตกต่าง หรือความขัดแย้งระหว่างความพยายามและการปฏิบัติงาน อาจจะส่งผลกระทบต่อในทางลบได้ ความแตกต่างหรือความขัดแย้งอาจจะเกิดจากความสามารถ คุณลักษณะและการรับรู้บทบาท การปฏิบัติงานอาจจะไม่ขึ้นอยู่กับความพยายามเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลด้วย เช่น ความรู้เกี่ยวกับงานและความชำนาญงานนั้น ก็เป็นปัจจัยส่วนหนึ่งด้วย

3. รางวัล (Reward) คำว่า รางวัลอาจทำให้มีผู้เข้าใจกันไปได้หลายประการหลายทัศนะ บางคนอาจจะเข้าใจว่า หมายถึง ค่าจ้างที่เป็นเงินเพียงอย่างเดียว แต่ตามความเป็นจริงแล้วตามแนวความคิดนี้หมายถึงสองประการคือ รางวัลภายนอก และรางวัลที่อินทรีย์ได้รับทางใจหรือภายในจึงกล่าวได้ว่ารางวัลภายในมีความสำคัญกว่ารางวัลภายนอกและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมากกว่านั้นคือความพึงพอใจนั่นเอง

4. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ความพึงพอใจและการจูงใจไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวกันความพึงพอใจ คือ แนวความคิดหรือทัศนคติอย่างหนึ่ง เป็นสภาวะการรับรู้ภายใน ความพึงพอใจนั้นเกิดจากความคาดหวังว่าเมื่อทำงานชิ้นหนึ่งแล้วจะได้รับรางวัลอย่างไรอย่างหนึ่ง ถ้าได้รับตามที่คาดหวังเอาไว้ความพึงพอใจก็จะเกิดขึ้น แต่ถ้ารางวัลนั้นต่ำกว่าที่อินทรีย์คาดหวังไว้จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

ตัวแปรทั้งสี่ประการที่กล่าวมาแล้ว Porter และ Lawler ถือว่ามีความสำคัญมาก และมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทำให้อินทรีย์ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จเท่านั้น ยังทำให้เกิดความพึงพอใจเกิดขึ้นอีกด้วย

รางวัลภายในและรางวัลภายนอกที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังว่าจะได้รับ Porter และ Lawler (เกรียงไกร เจริญพานิช, 2541 : 21) กล่าวว่า

รางวัลภายใน หมายถึง การที่ผลของงานสำเร็จ ทำให้คนปฏิบัติงานได้รับการยอมรับว่าสามารถทำทนายให้บรรลุผลได้ หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง ความภาคภูมิใจ ความชื่นชมในความสามารถส่วนบุคคลเอง

รางวัลภายนอก เป็นรางวัลที่องค์กรจัดสรรให้ ซึ่งหมายความถึง ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เมื่อคนทำงานได้รับรู้ว่าการทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จผลจะนำมาซึ่งรางวัลทั้งภายในและภายนอกที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับงาน เขาจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่ารางวัลภายใน เพราะรางวัลภายนอกจัดสรรให้โดยองค์กร แต่รางวัลภายในนั้นอาจเรียกได้ว่าเป็นความรู้สึกที่อยู่ภายใต้การควบคุมบังคับของตัวบุคคลเอง

จากแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงานดังกล่าว เป็นสิ่งที่เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจยอมรับ

นำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันถ้าบุคคลได้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะสภาพแวดล้อม และการบริหารจัดการที่สามารถสนองความต้องการได้ ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน

### 3.3.2 ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง และกำหนดให้เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะองค์ประกอบในการปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจ หรือเครื่องล่อใจให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และใช้เสริมสร้างความพึงพอใจได้ การที่บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจทั้งต่อการทำงาน และต่อบรรยากาศภายในองค์การ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พอจะสรุปได้ดังนี้

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 ; อ้างถึงใน สุทนต์ มุสิกะทัน. 2541 : 14-16) และ อารี เพชรสุค (2530 ; อ้างถึงใน บุญช่วย ยิดชัง. 2545 : 16-17) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในงาน มีผลอยู่ 2 ด้าน คือ องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม และองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544 : 123) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ คือ 1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal factors) 2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the job) 3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors controllable by management)

#### 1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal factors)

1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน บุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ ความชำนาญในงานมากขึ้นทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

1.2 เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นกับลักษณะงานที่ทำงานด้วยว่า เป็นลักษณะงานใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าเพศชาย

1.3 จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้านและความปองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

1.4 อายุ อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

1.5 เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อนและการสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

1.6 เซวาน์ปัญญา ปัญหาเรื่องเซวาน์ปัญญากับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ ในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่างเซวาน์ปัญญากับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่างพบว่า มีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงงานที่มีเซวาน์ปัญญาในระดับสูงแต่งงานที่ทำเป็นงานประจำพบว่า มักจะเบื่อหน่ายงานได้ง่ายและมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงงานเพราะเป็นงานที่ไม่ท้าทายและไม่เหมาะสมกับความสามารถของเขา

1.7 การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีผลการวิจัยที่ไม่เด่นชัดนักจากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงานแต่ก็จะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า นักวิชาการวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความ มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไปรวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

1.8 บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจงานในการทำงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือนี้ มีความไม่เที่ยงตรงอย่างไรก็ตาม บุคลิกภาพที่เห็นได้ชัดเจน ก็คือ คนที่มีอาการ โรคประสาท มักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปกติ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

1.9 ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า เงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลางาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับการสามารถจัดหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีพอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

1.10 แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

1.11 ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงานและได้ทำงานที่ตัวเองถนัด และพอใจ จะมีความสุข และความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

## 2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the job)

2.1 ลักษณะของงาน ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบการควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงานฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับ ต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียนพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่า ถ้ามีโอกาสก็อยากเปลี่ยนงาน ในสภาวะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้น ตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการผู้จัดการจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบไปด้วย ทั้งนี้ก็เพราะฐานะทางอาชีพนอกจากขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจในแต่ละสังคม แต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านมา ความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

2.4 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานเล็กจะดีกว่าในหน่วยงานขนาดใหญ่ ทั้งนี้เพราะหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดีทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามีติด และเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานคนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่ง แต่ต้องไปทำงานในอีกจังหวัดหนึ่งสภาพของท้องถิ่น ความ เป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความไม่คุ้นเคยในการทำงาน เนื่องจากการปรับตัว และการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้เวลา

2.6 สภาพภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้

เนื่องจากความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าเมืองใหญ่ ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

2.7 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจง เป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ที่สามารถอธิบาย ชี้แจง เป้าหมายของงาน รายละเอียดของงานตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจนและสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน

### 3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors controllable by management)

3.1 ความมั่นคงในการทำงาน สรุปลงจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า พนักงานมีความต้องการที่มีความแน่นอนมั่นคง

3.2 รายรับ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่า รายรับมาที่หลังความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของงานและความก้าวหน้าในการทำงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพ รายรับจะเป็นความสำคัญอันดับแรก

3.3 ผลประโยชน์ จากการศึกษาก็พบว่าให้ผลเช่นเดียวกับรายรับ

3.4 โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงาน มีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงาน และบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญงานมีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงาน แต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูงจากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัย อาจเป็นเพราะว่าคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

3.5 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด งานบางอย่างมีอำนาจที่ไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยากและอึดอัดอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3.6 สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมายเรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงานมีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงานมาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

3.7 เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.8 ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษพบว่า พนักงานที่มีขวัญดี จะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุประสบการณ์ เงินเดือนและตำแหน่งด้วย

3.9 การนิเทศงาน สำหรับพนักงานการนิเทศก็คือ การชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงานดังนั้นความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์กรด้วย

3.10 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ข่าวสารจากบริษัทหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ พนักงานมักจะได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

3.11 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารจะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย ความศรัทธาในด้านความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานหน่วยงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

3.12 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานความเข้าใจดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วยังมีแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศหลายท่านที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เช่น วิลลีย์ (Wiley. 1961 ; อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 77) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลถึงความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน คือความต้องการในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ความมั่นคงและความเป็นอยู่ที่สบาย
2. สภาพการทำงานที่ดี
3. ความยุติธรรม
4. ความสำเร็จและความก้าวหน้า
5. ในหมู่คณะยอมรับตนเป็นสมาชิก
6. ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ
7. มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
8. โอกาสที่จะดำรงความเป็นตัวของตัวเอง

เฟรนช์ (French. 1964 ; อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 77) ได้กล่าวว่า คนจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ถ้าสภาพของคนดีซึ่งก็หมายถึงการบริหารดีทั้งนี้เพราะลักษณะงานที่ดีจะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง และทำให้นุคคลสามารถปรับบุคลิกภาพของคนให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ดังนั้นเมื่อบุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ก็ย่อมมีความพึงพอใจในการทำงาน

กิลเมอร์ (Gilmer. 1971 ; อ้างถึงใน บุญช่วย ยึดซัง. 2545 : 24) ได้สรุปองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้หลายประการดังนี้

1. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic aspect of the job) เป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามที่เขามีความถนัดก็จะเกิดความพอใจ
2. การนิเทศ (Supervision) มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจในงานได้ การนิเทศที่ทำให้เกิดความไม่พอใจอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการขาดงานหรือลาออกจากงานได้
3. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญกับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนักและในคนที่อายุมากขึ้นจะต้องการความมั่นคงความปลอดภัยสูงขึ้น
4. การร่วมงานของเพื่อนร่วมงานและการดำเนินงานภายใน (Company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงของสถาบัน การดำเนินงานภายในสถาบัน ซึ่งพบว่าคนที่อายุมากมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าคนที่อายุน้อย
5. สภาพการทำงาน (Working condition) ได้แก่ แสง เสียง ห้องอาหาร ห้องสุขา ชั่วโมงการทำงาน ซึ่งพบว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่นๆ ของสภาพการทำงาน และนอกจากนี้ยังพบว่าผู้หญิงที่แต่งงานแล้วเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญมากเพราะส่งผลโดยตรงต่อสภาพของความเป็นครอบครัว
6. ค่าจ้าง (Wages) ผลตอบแทนจากการทำงาน
7. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) การได้รับตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งของตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการได้รับข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นระบบ
8. ลักษณะทางสังคม (Social aspect of the job) ถ้างานใดมีผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานอย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น
9. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษา การสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกันซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานในที่สุด



10. ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริหารและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหารที่อยู่อาศัย วันหยุดเป็นต้น

บาร์นาร์ด (Barnard. 1966 ; อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร. 2541:78) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารในหน่วยงานจะใช้เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในงานไว้ 8 ประการคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่จะให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทนหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานแก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของแต่ละบุคคลซึ่งมิใช่วัตถุ เช่น เกียรติ ตำแหน่ง การใช้สิทธิพิเศษ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ทำงานเครื่องมือเครื่องใช้ของหน่วยงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือความรู้เท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความพึงพอใจทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงานซึ่งมีความสัมพันธ์ที่เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจในหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลซึ่งมีความสามารถแตกต่างกัน

7. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน มีความมั่นคงในการทำงาน

8. มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

อามอลด์ และเฟลด์แมน (Arnold and Feldman. 1986 ; อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 79) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่าเป็นผลความรู้สึกในด้านบวกในสภาพรวม ๆ ที่บุคคลมีต่องานของพวกเขา และเมื่อพูดว่าบุคคลที่มีความพึงพอใจในงานสูงจะมีความรู้สึกทางบวกต่องานนอกจากนั้น อามอลด์ และเฟลด์แมน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกทางบวกและด้านลบเกี่ยวกับงานของพวกเขา ซึ่งได้แก่ รายได้ (Pay) ลักษณะงานที่ทำ (Work itself) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การบังคับบัญชา (Supervision) และสภาพเงื่อนไขในการทำงาน (Work group)

สรุปได้ว่า ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้แก่ปัจจัยด้านบุคคล เช่น เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ทำงาน ลักษณะงาน โครงสร้างของหน่วยงาน ขนาดของหน่วยงาน ความมั่นคง ความก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน ฯลฯ จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของตนเองได้ ปัจจัยแวดล้อมเกี่ยวกับงาน การยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารจะมีส่วนช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร นอกจากนี้ในเรื่องความมั่นคงในอาชีพจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจและความพึงพอใจเป็นอันมาก

จากแนวคิดดังกล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจะใช้ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา เป็นตัวแปรตามในการวิจัย 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน
2. ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน
3. ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน
4. ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน
5. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน
6. ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน

### 3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบราชการ

แม็ก เวเบอร์ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้เสนอทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic model) เมื่อประมาณ ปี ค.ศ. 1937 ซึ่ง แม็ก เวเบอร์ เห็นว่าเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด การจัดองค์กรตามแนวความคิดของ แม็ก เวเบอร์ นี้มีอิทธิพลอย่างกว้างขวางเป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไป และนำไปอ้างอิงอยู่เสมอ

หลักการจัดองค์กรของ แม็ก เวเบอร์

1. การแบ่งแยกงานถือเป็นหลักความชำนาญเฉพาะด้าน วัตถุประสงค์ของการจัดองค์กรแบบนี้มุ่งให้ได้ผลงานสูงสุดจากการทำงานเฉพาะอย่างด้วยฝีมือและความชำนาญ ดังนั้นคนงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมซ้ำแล้วซ้ำอีก เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจริงๆ

2. การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป มีหัวหน้าองค์กรเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์กร มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับชั้นไว้อย่างชัดเจน

3. การปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบ และกฎหมาย การทำงานไม่สามารถยืดหยุ่นได้ตามลักษณะของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรของรัฐจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

4. การจัดให้มีการบันทึกเกี่ยวกับการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ การวินิจฉัย การสั่งการ จะต้องมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เก็บไว้เป็นหลักฐาน สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

ลักษณะที่สำคัญของระบบราชการตามแนวคิดของ แม็ก เวเบอร์

1. การบริหารราชการมีลักษณะเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันตลอดไป เพราะเป็น องค์กรของรัฐที่จัดขึ้นเพื่อบริการประชาชน จะทำฯ หยุดฯ ไม่ได้ ขนาดขององค์กรจะใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ

2. ต้องมีการแบ่งหน้าที่การงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผล และสัมพันธ์กันทั้งหน้าที่ การงานและความรับผิดชอบ

3. ต้องมีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) ลดหลั่นกันลงมา ถึงหลักผู้อยู่ ฐานะสูงกว่ามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสูงกว่า การดำเนินการใดๆ จะต้องปฏิบัติตามระเบียบ แบบแผน ตามอำนาจหน้าที่ ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่วางไว้ จะกระทำนอกเหนือที่กำหนดไว้ไม่ได้ ได้แก่ การมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่หน่วยราชการต่างๆ อำนาจในการสั่งการ และการใช้ บุคคลที่มีคุณสมบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของการบังคับบัญชา การออกคำสั่ง และการปฏิบัติตามคำสั่งต้องถือเอาหน้าที่เป็นหลัก ไม่ใช่เป็นเรื่องส่วนตัว และการปฏิบัติต้อง เป็นไปตามลำดับชั้น

5. ตำแหน่งหน้าที่ราชการเป็นสิ่งที่ไม่อาจซื้อขายหรือโอนสิทธิให้แก่กันได้เพราะมิใช่ ทรัพย์สินส่วนบุคคล

6. การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน โดย ยึดหลักความรู้และความสามารถ และต้องมีการฝึกอบรมก่อน

7. การดำเนินงานต้องมีแบบพิธีเป็นทางการ ต้องมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร มี ระเบียบปฏิบัติที่แน่นอน เชื่อถือได้

ข้อดีของระบบราชการ

1. การแบ่งงานกันทำ มีการแบ่งงานออกเป็นงานย่อยหน้าที่เฉพาะด้าน และมอบหมาย ให้บุคคลที่มีทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ อย่างชัดเจน

2. มีโครงสร้างที่แน่นอน

3. มีความมั่นคงและเป็นประชาธิปไตย
4. มีผู้บังคับบัญชาคนเดียว มีสายการบังคับบัญชาชัดเจนตั้งแต่ระดับสูงสุดถึงระดับต่ำสุด
5. อำนาจหน้าที่เท่ากับความรับผิดชอบ
6. มีขนาดของการควบคุมแคบ ผู้บริหารแต่ละคนจะรับผิดชอบผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน ทำให้การควบคุม ประสานงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
7. การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน แต่ละกลุ่มงานมีเป้าหมายงานร่วมกันตามกรอบภารกิจและแผนงาน

#### ข้อวิจารณ์ของระบบราชการ

ระบบราชการตามแนวคิดของ แม็ก เวเบอร์ ถูกวิจารณ์ว่ามองมนุษย์เป็นเครื่องจักร ต้องปฏิบัติตามความต้องการของสังคมหรือองค์กร ในบริบทของสังคมปัจจุบันมององค์กรแบบราชการว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีแต่ผลเสีย ทำให้เกิดความล่าช้า การสนับสนุนพวกพ้อง หรือระบบอุปถัมภ์ (สถาบันการพลศึกษา, 2549 : ออนไลน์)

### 3.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐก็มีความสอดคล้องกัน โดยเฉพาะในภาครัฐก็เป็นการจัดการตามระเบียบข้าราชการพลเรือน มีการจัดการอย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน มีระเบียบรองรับ จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐก็ได้มีการดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์ เพียงแต่หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐก็ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ไม่หนีการเป็นระบบราชการ คือต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน มีระเบียบรองรับ และมีความสลับซับซ้อน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาหลักการจัดการอันเนื่องมาจากผลของการจัดการทรัพยากรในอดีต ซึ่งได้มีการวิจัยทดสอบทฤษฎี และนำทฤษฎีมาทดลองใช้จนกลายเป็นกฎเกณฑ์ หรือหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อถือได้ และใช้กันแพร่หลายในปัจจุบัน

การที่รัฐบาลเข้ามากำหนดแนวทางหรือหลักเกณฑ์ให้กับลูกจ้างและพนักงานหรือองค์กร เพื่อยึดเป็นแนวในการปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นผลทำให้เกิดความก้าวหน้าในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การที่รัฐบาลต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจนเป็นเหตุทำให้เกิดความก้าวหน้าในการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ

1. สังคมมีการเรียกร้องความเสมอภาคและความยุติธรรมในการจ้างแรงงาน

2. สุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารกิจการจะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

3. การที่รัฐบาลออกกฎหมายเกี่ยวกับแรงงานมาบังคับใช้เพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคม ทำให้ต้องมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่บังคับใช้กฎหมายเกิดขึ้นตามมา

ความต้องการความเป็นธรรมในสังคมได้ผลักดันให้องค์การต้องจัดบริการที่ดีและให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าแก่บุคลากร ผู้บริหารกิจการจึงต้องพิจารณาหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมุมกว้างที่ความครอบคลุมทุกส่วนของระบบ ซึ่งได้ก่อให้เกิดวิวัฒนาการที่มีความก้าวหน้าและทันสมัย การพัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจจำแนกออกได้เป็น 3 ทฤษฎีดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2544 : 68)

1. ทฤษฎีคลาสสิก (Classic Theory) เป็นทฤษฎีที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเน้นที่ประสิทธิภาพในการทำงานและความประหยัด

2. ทฤษฎีนีโอคลาสสิก (Neo Classic Theory) เป็นทฤษฎีที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเน้นที่พฤติกรรมมนุษย์เป็นสำคัญ ซึ่งการจัดการจะให้ความสำคัญกับความแตกต่างของมนุษย์ มนุษย์สัมพันธ์ ขวัญกำลังใจ และการทำงานเป็นทีม

3. ทฤษฎีสสมัยใหม่ (Modern Theory) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นความต้องการขององค์การที่มีความกว้างขวางครอบคลุมด้านต่าง ๆ หลายด้านที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การในระยะสั้นและระยะยาว โดยพิจารณาถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องดังนี้

3.1 การปรับตัวและความอยู่รอดของบุคลากร

3.2 การพัฒนาศักยภาพของบุคคล

3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.4 การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่บุคลากรรับผิดชอบ

3.5 การบริหารค่าตอบแทนแลผลประโยชน์สวัสดิการ

3.6 การแรงงานสัมพันธ์

3.7 การเพิ่มผลผลิต

ด้วยการวิวัฒนาการ และวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในปัจจุบัน ดังกล่าวทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ คือ ความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การกับวัตถุประสงค์ของบุคลากร ก็ต้องพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การและของบุคคลควบคู่กันไป การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. การบูรณาการนโยบายที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน คือ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคในทุกขั้นตอนทั้งกระบวนการ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถและเข้าใจความสัมพันธ์เชื่อมโยงของนโยบายทุกนโยบายที่เกี่ยวข้อง

2. รูปแบบในการจัดการ แต่ละกิจการจะมีรูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน จากผลการวิจัยพบว่าองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตจะมีทรัพยากรมนุษย์ระดับจัดการน้อย แต่ในทางกลับกันคือจะมีทรัพยากรมนุษย์ในระดับใช้แรงงานมาก ทั้งนี้ไม่เป็นเช่นดังกล่าวเสมอไป ในยุคปัจจุบันที่มีความเจริญทางด้านเทคโนโลยีสูง การมีทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติการอาจจะมีน้อย เพราะงานต่าง ๆ ที่ใช้แรงงานคนอาจใช้เทคโนโลยีเข้าทดแทนจึงมีจำนวนทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติ น้อยมาก

3. บุคลากรยังเป็นส่วนของระบบสังคม ซึ่งบุคลากรไม่สามารถจะผละออกมาจากสังคมที่ตนเป็นส่วนหนึ่งในสังคมนั้น ๆ ในขณะที่เลือกเข้าทำงาน ภารกิจส่วนตัวในสังคมนั้นย่อมมีผลกระทบต่องานที่ทำและงานที่ทำได้กระทบต่อชุมชนและการเมือง ซึ่งต่างจะมีผลต่อกัน ผู้บริหารจึงเห็นถึงความจำเป็นในการสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นทั้งสมาชิกของสังคม สมาชิกของชุมชนและสมาชิกขององค์กร อีกทั้งยังสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคมใหญ่และย่อยไปพร้อมกัน และในด้านของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรที่รับผิดชอบจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรควรมีการเชื่อมโยงสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ ของชุมชน

4. มีการประนีประนอมให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายของกิจการกับของบุคคล เพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่เป็นคนดีมีความรู้ ความสามารถเอาไว้ในเรื่องดังกล่าวผู้บริหารจะต้องมีการตัดสินใจทันควันเพราะหากช้าจะทำให้เกิดการเสียหายต่อกิจการได้

5. เกิดการตระหนัก ถึงพลวัตรของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดการในเชิงระบบให้สามารถใช้ได้กับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อทั้งระบบขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องให้ความสำคัญกับผลกระทบในส่วนต่าง ๆ ทั้งองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการยอมรับถึงการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรกับองค์กร คือทั้งองค์กรและบุคลากรต่างพึ่งพาอาศัยกันในการทำให้ทั้งสองฝ่ายต่างบรรลุวัตถุประสงค์ของตน

### 3.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีหลายทฤษฎีที่มีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันในแนวความคิด ซึ่งแต่ละทฤษฎีต่างก็มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 116) ได้จำแนกทฤษฎีที่เสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาของงาน และทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน

## 1. ทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาของงาน

ทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาของงาน (Content models) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงการสนองความต้องการของคน ถือว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากความต้องการส่วนบุคคล ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงาน กับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล ทฤษฎีนี้จะอธิบายถึงเนื้อหาของงาน ที่มีส่วนเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน และความรับผิดชอบของงาน ซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

### 1.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (1954 ; อ้างถึงใน ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544 : 51-52) ได้เห็นว่ามนุษย์ถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะได้ครอบครองความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งความต้องการนี้ เขาได้ตั้งสมมุติฐาน เกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ดังนี้

1.1.1 บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น

1.1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่น ๆ ต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

1.1.3 ความต้องการของบุคคลจะเรียงลำดับขั้นตอนความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

Maslow กล่าวถึงลำดับความต้องการของบุคคลซึ่งมี 5 ขั้นตอนตามลำดับดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2545 : 42)

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiology needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้นของมนุษย์ นั่นก็คือ ความต้องการอาหารเมื่อมีความหิว ต้องการดื่มน้ำเมื่อกระหาย เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการสนองตอบจนอินทรีย์เกิดความพึงพอใจแล้วก็จะทำให้มีความต้องการระดับสูงขึ้นไปอีก

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety or Security needs) หมายถึง ความต้องการความปลอดภัยจากสภาพดินฟ้าอากาศหรือสภาพสิ่งแวดล้อม หมายถึงการมีที่อยู่อาศัยปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ มีความปลอดภัยจากการถูกทำร้ายร่างกาย รวมถึงความมั่นคงในเรื่องการงาน

3. ความต้องการทางสังคม (Social needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าก็จะเข้ามาครอบงำ พฤติกรรมของบุคคลนั้นความ

ต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการการยอมรับในผลงานความเอื้ออาทร ความเป็นมิตรที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความรักจากผู้บริหารองค์กรและเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) ความต้องการมีอำนาจความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ความต้องการสถานภาพทางสังคม มาสโลว์เน้นในเรื่องการยอมรับตัวเองและการที่สังคมยอมรับด้วย

5. ความต้องการความสัมฤทธิ์ตั้งใจปรารถนา (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ก็คือ เมื่อมนุษย์ได้ตอบสนองความต้องการขั้นต่าง ๆ แล้ว บุคคลก็จะมีความต้องการอีกระดับหนึ่ง ซึ่งบุคคลจะใช้ความสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ พยายามจะทำหรือจะเป็นตามที่ต้องการให้ได้

1.2 ทฤษฎีความต้องการ E.R.G. ของ Alderfer (Alderfer's existence-relatedness-growth theory ; อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม. 2545 : 209) และปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544 : 52) Alderfer ได้ปรับปรุงแนวความคิดจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ระดับของมาสโลว์ มาเป็นความต้องการใน 3 ระดับ คือ

1.2.1 ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence needs) เป็นความต้องการที่ตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกายและความปลอดภัย

1.2.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Related needs ) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย

1.2.3 ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth needs ) เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการได้รับการยกย่อง และความสำเร็จในชีวิต

1.3 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ McClelland (MC Clelland's Achievement Motivation Theory ; อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม. 2545 : 208 และปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544 : 53) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า แรงจูงใจที่สำคัญของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล มนุษย์มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว โดยได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ

1.3.1 ความต้องการประสบความสำเร็จ (Needs for achievement) เป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

1.3.2 ความต้องการความรักและความผูกพัน (Needs for affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น

1.3.3 ความต้องการอำนาจ (Needs for power) เป็นความต้องการมีอิทธิพล และครอบงำผู้อื่น



1.4 ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของ Herzberg (Herzberg's Two Factors Theory ; อ้างถึงใน ปรียาพร. 2544 : 118) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน พบว่ามี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

1.4.1 ปัจจัยคำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นโยบายของหน่วยงาน และการบริหารการบังคับบัญชา หรือการนิเทศสภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ ตำแหน่ง และความมั่นคง ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น ที่ทำให้คนทำงานดำเนินการไปด้วยความราบรื่น เช่น การไม่เพียงพอของรายได้ทำให้เกิดการนัดหยุดงานของโรงงานเพื่อเรียกร้องเงินเดือนให้สูงขึ้น

1.4.2 ปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งจูงใจภายใน ความรู้สึกนึกคิดของตน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน โดยตัวของมันเอง ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเอง และอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานด้วย

## 2. ทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน

ทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน (Process models) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่พฤติกรรมถูกกระตุ้น ชักนำไปไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง เป็นกระบวนการความคิดของบุคคลที่มีต่อการจูงใจว่าเป็นอย่างไร ทฤษฎีนี้จะอธิบายกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยา การตัดสินใจและการเลือกงาน ซึ่งมีทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่

2.1 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (The Goal-Setting Theory of Locke) ของ Locke (1984 อ้างถึง ; ใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544 : 119) ซึ่งอธิบายว่า แรงจูงใจเบื้องต้นในการทำงานเกิดจากความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องการเวลาที่มีความสำคัญที่จะชี้แนวทางของพฤติกรรมที่บุคคลจะต้องกระทำอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Concept) ของ Adams (1965 อ้างถึงใน ; บุญช่วย ยิดซัง. 2545 : 46) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาจากแนวความคิดที่ว่า การจูงใจจะเกิดขึ้นเนื่องจากการที่บุคคลในองค์กรได้รับรู้ถึงระดับความเสมอภาคในสภาพการทำงานของตน ถ้าบุคคลากรคิดว่าเขาได้ค่าจ้างน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานที่ทำงานอย่างเดียวกัน จะทำให้บุคคลากรเกิดความไม่พอใจขึ้น และจะแสวงหาวิธีการลดความไม่เสมอภาคนั้น และผลจากความไม่เสมอภาคก็คือทำให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ใช้ในการทำงาน เช่น ขยันน้อยลง เอาใจใส่ลดลงหรือขาดงาน หากรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่ต่ำกว่าคนอื่น

2. เปลี่ยนแปลงผลที่ได้จากการทำงานเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกว่าเสมอภาคกัน เช่นการให้สหภาพเรียกร้องค่าจ้างเพิ่มขึ้น หรือปรับสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

3. พยายามหาจุดเปรียบเทียบอย่างอื่นเพื่อลดความไม่เสมอภาค เช่น ตัวเองได้รับการยกย่องจากองค์กรแม้จะได้รับการปฏิบัติไม่เสมอภาคกับคนอื่น หรือตัวเองได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างแม้ว่าจะได้รับการขึ้นค่าจ้างน้อยกว่าคนอื่น

4. พยายามหาเหตุผลประกอบอย่างอื่นเพื่อหักล้างความไม่เสมอภาคนั้น หากหาเหตุผลได้ก็จะยังคงทำงานต่อไป

5. หนีออกจากสถานการณ์ที่ไม่เสมอภาคนั้น เช่น ขอย้ายหน่วยงาน ขอเปลี่ยนสถานที่ทำงาน หรือลาออกจากงานไปทำงานที่อื่น

#### 4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

เก็จวลี เจริญพจน์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ทักษะของผู้บริหาร ข้าราชการสาย ก. ข้าราชการสาย ข. ข้าราชการสาย ค. ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เห็นว่า การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลเหล่านั้นมีความเหมาะสมระดับมาก ส่วนด้านการบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการพ้นจากงาน มีความเหมาะสมระดับกลาง เมื่อเปรียบเทียบทักษะของข้าราชการชายและหญิงที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธรินธร สรรพกิจกำจร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านความพึงพอใจในความสัมพันธ์ในหน่วยงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามตัวแปรต่างๆพบว่าบุคลากรที่มีเพศ ช่วงเวลาปฏิบัติงาน และรายได้ต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มีชัย น้อยเมืองคุณ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการค้นคว้า พบว่า บุคลากรในโรงเรียนโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4

ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อที่มีการปฏิบัติมากจำนวน 2 ข้อ ในแต่ละด้านคือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบก่อนมอบหมายงานทุกครั้ง การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานคำนึงคุณวุฒิและประสบการณ์ ยกย่องและมองให้เกียรติบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานความจำเป็น การพัฒนาบุคลากรยึดประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ การประเมินพิจารณาความดีความชอบใช้ระบบคุณธรรมเป็นหลัก การประเมินเพื่อพัฒนาคนพัฒนางาน ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคลากร โดยส่วนรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่า ครูอาจารย์ที่ทำหน้าที่หัวหน้างานบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พระราชวรดิศ (2543 : 101) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม เขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 4 โดยศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติในกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและครู ในภาพรวมและรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาและและการคัดเลือกบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติสูงกว่าครูสอนทุกด้าน โดยผู้บริหารเห็นว่า ด้านการบำรุงรักษาบุคคลมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผนกำลังคน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนครูเห็นว่า ด้านการวางแผนกำลังคน มีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดเหมือนกันคือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล

ชัยณรงค์ คุณคิม (2544 : 73) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าภูหลวง จังหวัดเลย พบว่า อายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าภูหลวงแตกต่างกัน โดยเจ้าหน้าที่ที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไปมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีอายุ 20-30 ปี และ 31-40 ปี

พระมหาพิเชษ พลสวัสดิ์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงฆ์ : กรณีศึกษามหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ในวิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานร้อยละ 66.7 มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ร้อยละ 18.1 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ และร้อยละ 14.5 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ กับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า สถานภาพ ตำแหน่ง และรายได้ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปร เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรกต สุวรรณรัตน์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 41-50 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ ในตำแหน่งมากกว่า 25 ปี ครูใหญ่ให้ความเห็นในการบริหารงานทั้ง 6 ด้าน ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ การวางแผนบุคลากรคำนึงความรู้ความสามารถ การสรรหาและการคัดเลือกให้บุคลากรในโรงเรียนแนะนำให้มาสมัครงานและใช้การสัมภาษณ์การบำรุงรักษาบุคลากร โดยวิธีสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้ขวัญกำลังใจด้วยการให้รางวัล และจัดอบรมการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถหลังการพัฒนาให้เกิดประโยชน์การประเมินการปฏิบัติงาน มีการจัดตั้งคณะกรรมการประกอบด้วย ครูใหญ่ผู้ช่วยครูใหญ่ และผู้ปฏิบัติงานในการประเมิน และนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์เป็นแนวทางในการพัฒนาครู การพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงาน มีการปลดบุคลากรเพราะประพฤติตนไม่เหมาะสม ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคลากร 6 ด้าน จากการวิจัยโดยภาพรวม พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการบริหารบุคลากร ส่วนที่มีปัญหาทั้ง 6 ด้าน คือ ครูไม่ได้นำความรู้ที่ได้ในการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติไม่สามารถจัดในอัตราส่วนที่เท่ากัน ได้ การรับบุคลากรใหม่ไม่ตรงกับวิชาเอก และมีบุคลากรบางวิชาเอกมากเกินไปความต้องการบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์ใช้ในการประเมินบุคลากรยังไม่เหมาะสม

บุญช่วย ยิดขัง (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลาง พบว่าระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรส่วนกลาง สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน มีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในระดับมาก 4 ด้านเรียงตามลำดับ คือ การได้รับความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน และความมั่นคง และมีความพึงพอใจในระดับค่อนข้างต่ำ 3 ด้านเรียงตามลำดับ คือ เงินเดือน ความก้าวหน้าในงาน และนโยบายและการบริหาร และเมื่อเปรียบเทียบตามกลุ่มอายุ พบว่าทุกกลุ่มมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน คืออยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน 6 ด้าน คือ ด้านการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน การเจริญเติบโตในการปฏิบัติงาน ความมั่นคง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

เบญจวรรณ ทองขาว (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการสาย ข ค หรือ พนักงานสายวิชาชีพอื่น ประเภทการจ้างงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ อายุการทำงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 5-10 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดมีวุฒิ

ปริญญาตรี สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มจร. ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง คล้ายกับความคิดเห็นตามรายด้านคือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มจร. ตามสถานะตำแหน่งงานในภาพรวมพบว่า บุคลากร สาย ก บุคลากรสาย ข ค กับบุคลากรที่เป็นลูกจ้าง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มจร. ตามระดับการศึกษาในภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ.01 สำหรับการเปรียบเทียบตามประเภทการจ้าง และตามอายุการทำงานในภาพรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน สำหรับข้อเสนอแนะในการได้มาซึ่งบุคลากรคือ ควรปรับปรุงการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากร กำหนดวิธีการสรรหาและคัดเลือกให้ชัดเจน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรควรจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี สร้างขวัญและกำลังใจในองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากรควรส่งเสริมจัดอบรมดูงานทั้งในและนอกสถานที่ในเชิงปฏิบัติการ ใช้งานจริงให้มากขึ้น และอย่างต่อเนื่อง ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรโอนย้ายไปในหน่วยงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐจะต้องมีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น มีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ สามารถดึงดูด และรักษาคนดี คนเก่งไว้ได้ ระบบการทำงานและค่าตอบแทนสามารถแข่งขัน กับภาคเอกชนได้ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องตลอดอายุงาน โดยใช้ระบบสัญญาจ้าง และอำนาจการบริหารงานบุคคลสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

พรทิพา สุกใส (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของสาขาวิชาดนตรีสากลในมหาวิทยาลัย วัดอุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของสาขาวิชาดนตรีสากลในมหาวิทยาลัย โดยแยกศึกษาเป็น 5 ด้าน คือ 1) การวางแผนบุคลากร 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน 3) การบำรุงรักษาบุคลากร 4) การพัฒนาบุคลากร และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานประชากร คือ อาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษสาขาวิชาดนตรีสากลในมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน จาก 9 มหาวิทยาลัย จำนวน 207 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบตรวจสอบรายการ เก็บรวบรวมแบบสอบถาม ได้ฉบับ

สมบูรณ์คืนมาจำนวน 168 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.15 นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยหาเป็นคำร้อยละจากผลการวิจัยพบว่า สภาพที่มีการปฏิบัติสูงสุดในแต่ละด้านมีดังนี้คือ 1) สาขาวิชาดนตรีสากล เห็นความสำคัญในการวางแผนเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ 2) ใช้วิธีการจ้างนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน และโครงการ โดยใช้วิธีประชุมชี้แจง 3) มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรทุก 1-5 ปี 4) บุคลากรสามารถศึกษาต่อหรือเข้ารับการอบรมได้ตามความสมัครใจ 5) ใช้รูปแบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน ส่วนสภาพที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดในแต่ละด้านมีดังนี้คือ 1) การวางแผนเพื่อให้เห็นภาพของการใช้กำลังคน 2) การประชาสัมพันธ์ โดยผ่านสมาคมดนตรี 3) บุคลากรไม่พอใจผู้บริหาร 4) การพัฒนาบุคลากรเพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน 5) ใช้วิธีการประเมินร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และตนเอง ส่วนปัญหาที่พบมากที่สุดคือ 1) งบประมาณในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2) การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรทำให้ได้ยาก เนื่องจากบุคลากรในสาขาวิชาดนตรีสากลต้องมีคุณสมบัติและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 3) การมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติไม่ได้พิจารณาถึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากร 4) ขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร 5) วิธีการประเมินไม่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้กับสาขาวิชาดนตรีสากล

พระมหาประยุต ศรีแก้วกุล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบาลีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม ผลการวิจัย พบว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบาลีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง แนวทางการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต บาลีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม ควรใช้แนวทางตามระบบวัฏจักรสี่ขั้นตอนของเดมมิ่ง คือการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะปานกลาง จัดระบบสวัสดิการอย่างต่อเนื่อง จัดทำโครงการส่งบุคลากรไปศึกษา ในสาขาวิชาที่ขาดแคลน และในกรณีที่บุคลากรมีเหตุต้องพ้นจากงานต้องแต่งตั้ง คณะกรรมการสืบหาข้อเท็จจริงทุกครั้ง

มรกต โกมลดิษฐ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ระดับการศึกษาประเภทหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเภทหน่วยงาน ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากความคิดเห็นเพิ่มเติมพบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เสนอให้มีการมอบหมายภาระงานอย่างเท่าเทียมกัน ควรปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน และควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม

ศุภิสรา แพงทอง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิ พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิ ทั้งด้านปัจจัยกระตุ้นและด้านปัจจัยค่าด้านปัจจัยค่าจูง ในภาพรวมทั้งสองปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง

สวัสดิ์ บรรจงพาศ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ครู-อาจารย์โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ครู-อาจารย์โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงในทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เรียงลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความรับผิดชอบ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สถานภาพในการทำงาน ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การนิเทศ ความก้าวหน้าในงาน การเจริญเติบโตในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ นโยบายและการบริหารด้านสภาพความเป็นอยู่ เงินเดือนและสวัสดิการ 3) การทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีอายุแตกต่างกัน ปรากฏผลดังนี้ คือ ครู-อาจารย์ที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 อยู่ 12 ด้านคือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านการเจริญเติบโตในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการนิเทศ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสภาพความเป็นอยู่ และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

สหชาติ ภูมมา (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และครูผู้สอนนักเรียนนายร้อยตำรวจในโรงเรียนนายร้อยตำรวจซึ่งพบว่าอาจารย์และครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาและระดับเงินเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่าง

กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และในเรื่องของประเภทบุคลากรที่ผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทุกด้านมากกว่าผู้สอนและเจ้าหน้าที่

สุนันทา รุ่งเนียม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น ในภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามตัวแปรตำแหน่งบุคลากร โดยภาพรวมพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคลากรแตกต่างจากครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มาลี ตุ่มใจต้อง (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาสภาพและความต้องการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน บริษัท ปทุมธานีบริวเวอรี่ จำกัด พบว่า พนักงานบริษัท ปทุมธานีบริวเวอรี่ จำกัด มีสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบสภาพปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปทุมธานีบริวเวอรี่ จำกัด จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน พบว่า มีปัญหาไม่แตกต่างกัน แต่กัน เมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท พบว่าเพศที่แตกต่างกันมีสภาพปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างปทุมธานีบริวเวอรี่ จำกัด จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน แต่พบว่าเพศที่แตกต่างกันมีความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันและตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความต้องการด้านการสรรหาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน ข้อเสนอแนะจากการวิจัยมีดังนี้ ควรประเมินผลให้เป็นแบบ 360 องศา เพื่อให้แต่ละฝ่ายได้ประเมินผลซึ่งกันและกัน การสรรหาบุคลากรมีการสรรหาบุคคลทั้งภายในและภายนอก เช่นการสรรหาทางอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ได้บุคคลเหมาะสมมาปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรควรให้ความสำคัญกับเพศและตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน

วราภรณ์ หนูดำ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการที่มีผลต่อความพึงพอใจ ของพนักงาน บริษัท เวสเทริน ดิจิตอล (บางปะอิน) ผลการวิจัยพบว่า บริษัท เวสเทริน ดิจิตอล (บางปะอิน) จำกัด มีการบริหารจัดการโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเรียงตามลำดับคือ ด้านการจัดองค์กร ด้านการควบคุม ด้านการวางแผน ด้านการใช้สิทธิพลหรือการจูงใจ และด้านการประสานงาน พนักงานบริษัท เวสเทริน ดิจิตอล (บางปะอิน) จำกัด มีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน



เรียงตามลำดับ คือ ด้านสภาพแวดล้อมของที่ทำงานและลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ด้านลักษณะนโยบายและการบริหารงาน ด้านลักษณะการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการของบริษัท เวสเทริน ดิจิตอล (บางปะอิน) จำกัด พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานและรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการของบริษัท เวสเทริน ดิจิตอล (บางปะอิน) จำกัด แตกต่างกันไป ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท เวสเทริน ดิจิตอล (บางปะอิน) จำกัด พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพ และระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจแตกต่างกัน ผลการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยสถิติ Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงว่าการบริหารจัดการด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการใช้ทรัพยากรหรือการจูงใจ ด้านการประสานงานและด้านการควบคุมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานเท่ากับ 0.750, 0.685, 0.399, 0.644 และ 0.574 ตามลำดับ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำถึงระดับสูง

กฤตธี จำเริญพานิช (2549 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดชลบุรีต่อการบริหารงานบุคคล ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ความพึงพอใจของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดชลบุรีต่อการบริหารงานบุคคล 7 ด้าน ได้แก่ ด้านวางแผนอัตรากำลังคน ด้านสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านสิทธิประโยชน์และประโยชน์ตอบแทน ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการให้พ้นจากตำแหน่ง ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดชลบุรีต่อการบริหารงานบุคคล จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดชลบุรีต่อการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตำแหน่ง ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สาคร สิทธิโชติ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีสภาพการบริหารงานบุคคลมากกว่าครูผู้สอน และมีความคิดเห็นต่อปัญหาการ

บริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนคิดว่าการบริหารงานบุคคลมีปัญหา มากกว่าผู้บริหารโรงเรียน

มงคล อภินิหวัฒน์. (2551 : 115-116) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยงที่มีผลต่อการบริหารจัดการพระราชวังบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยสรุปเรื่องทัศนคติและความพึงพอใจจากนักวิชาการต่างประเทศไว้ว่า โคลาซา (Kolassa. 1960:386) กล่าวว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกมาของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากกรณีแวดล้อม (Circustance) หรือความคิดเห็นเป็นการตอบสนองสิ่งเร้าที่ได้รับอิทธิพลจากความโน้มเอียง (Predisposition) ความโน้มเอียงทำให้บุคคลปฏิบัติตาม ซึ่งเรียกว่า โครงสร้างทัศนคติ (Attitude structure) ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นพื้นฐานของความคิดเห็น และมีอิทธิพลต่อการแสดงออก ส่วนทัศนคตินั้นคือความโน้มเอียงในการแสดงออกมาของบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบ ดังนั้นจึงส่งผลไปถึงความพึงพอใจซึ่งสอดคล้องกับ วรูม (Vroom.1984 : 328) ที่กล่าวว่า ทัศนคติและความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งสามารถใช้แทนกันได้เพราะทั้งสองคำนี้จะหมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น ทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจนั้น และทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจนั่นเอง

อาลิน่า เพเตรสคู และ روب ซิมมอนส์ (Alina Ileana Petrescu and Rob Simmons. 2008) ได้ศึกษาวิธีปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรบุคคลและความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรบุคคลกับความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานในการทำงานและความพึงพอใจต่อค่าจ้างในการทำงาน ซึ่งใช้ข้อมูลจากชาวอังกฤษที่วิเคราะห์ข้อมูลต่างกันสองแบบ หลังจากที่ได้ควบคุมเรื่องลักษณะของพนักงาน การทำงานและการดำเนินงานของหน่วยงาน พบว่า วิธีการอย่างหลากหลายที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรบุคคล ทำให้ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานในการทำงานสูงขึ้น รวมถึงความพึงพอใจในค่าจ้างที่ได้รับ แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้มีผลต่อพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในสภาพแรงงาน ความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีระบบผลการตอบแทนค่าจ้างสูงในเรื่องของการทำงานดีหรือความอาวุโสในการทำงาน โครงสร้างระบบค่าจ้างที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานในสภาพแรงงานกับพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในสภาพแรงงาน จะมีความพึงพอใจที่แตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจโดยรวมและค่าจ้างของพนักงาน ถึงแม้ว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะใช้แนวทางการปฏิบัติที่หลากหลายเพื่อทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้านายจ้างจ่ายค่าจ้างไม่เท่าเทียมกัน ก็จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในสภาพแรงงานลดลง

แอนดรู บราวน์ คริส โฟร์ด เดวิด สเปนเซอร์ และ แอนดี ชาร์ลวูด (Andrew Brown, Chris Forde, David Spencer and Andy Charlwood. 2008) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงในการจัดการทรัพยากรบุคคลและความพึงพอใจในการทำงานระหว่างปี 1998-2004 โดยใช้หลักฐานจาก ผลการสำรวจความสัมพันธ์การจ้างงานในสถานที่ทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในความสำเร็จของงานสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปี 1998-2004 และคุณภาพของงานก็เพิ่มสูงขึ้นในช่วงนี้เช่นกัน ส่วนวิธีปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรบุคคลแบบเป็นทางการลดลง ซึ่งในการศึกษารุ่นนี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างต่ำระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเป็นทางการกับความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในความสำเร็จของงานที่เพิ่มสูงขึ้นมีผลมาจากภาวะการดำเนินงานที่สูงขึ้นในช่วงเวลาที่ทำการศึกษา จึงส่งผลให้พนักงานมีการปรับปรุงในการทำงานอย่างมีคุณภาพมากขึ้น

นิโคลัส คินนี ซู ฮัทชินสัน จอห์น เพอร์เซลล์ บรูซ เรย์ตัน และคนอื่น ๆ (Nicholas Kinnie, Sue Hutchinson, John Purcell, Bruce Rayton et al. 2005) ได้ศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างความพึงพอใจต่อวิธีปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรบุคคลกับการปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับองค์กร โดยรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้จัดการและพนักงานทั่วไป พบว่า ความพึงพอใจต่อวิธีปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยงกับการปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับองค์กร ทั้ง 3 กลุ่ม แต่ความเชื่อมโยงในเรื่องอื่น ๆ มีความแตกต่างกันไปใน 3 กลุ่ม ซึ่งจากการค้นพบจะเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบวิธีปฏิบัติการจัดการทรัพยากรบุคคลให้พนักงานปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับองค์กร

แอนนิต้า ออสมัน (Annita Osman. 2008) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของอายุ เพศ และตำแหน่งงานต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานราชการในเมืองฟริพอร์ต ประเทศบาฮามัส โดยใช้ทฤษฎีกระตุ้นสุขลักษณะของเฮอริเบิร์ก ทฤษฎีนี้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางที่ช่วยวางกรอบแนวทาง ในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานราชการครั้งนี้ ซึ่งไม่มีข้อมูลในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้มาก่อนในประเทศนี้ การศึกษารุ่นนี้รวบรวมข้อมูลจากพนักงานราชการจำนวน 311 คน โดยใช้แบบสำรวจเกี่ยวกับรายละเอียดหน้าที่การทำงานและการทำงาน โดยทั่วไป ผลปรากฏว่า ไม่พบความแตกต่างระหว่างหัวข้อที่เลือกมาในการศึกษา (อายุ เพศและตำแหน่งงาน)

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ระดับความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน ต่างกันส่งผลให้บุคลากรในองค์กร มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากร

มนุษย์แตกต่างกัน โดยบุคลากรประเภทผู้บริหารมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับสูงกว่าบุคลากรประเภทครูผู้สอน และยังพบว่าบุคลากรประเภทผู้บริหารมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับสูงกว่าบุคลากรประเภทครูผู้สอน นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรไม่ได้นำความรู้ที่ได้ในการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติ ไม่สามารถจัดในอัตราส่วนที่เท่ากันได้ การรับบุคลากรใหม่ไม่ตรงกับวิชาเอก และมีบุคลากรบางวิชาเอกมาเกินความต้องการบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์ใช้ในการประเมินบุคลากรยังไม่เหมาะสม ส่วนระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันยังส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน หรือผู้บริหารมีความระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น รวมทั้งบุคลากรที่มีอายุมากหรือมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมานาน หรือมีประสบการณ์ทำงานในหน่วยงานเป็นระยะเวลานานมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อยหรือมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานหรือประสบการณ์ในการทำงานที่น้อยกว่า