

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

อิศเรศร์ ไชยะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาการจัดการทั่วไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

กันยายน 2553

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

อิศเรศร์ ไชยะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาการจัดการทั่วไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

กันยายน 2553

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT RELATING TO JOB SATISFACTION OF
PERSONNEL IN INSTITUTE OF PHYSICAL EDUCATION,
MINISTRY OF TOURISM AND SPORTS

ISSARES CHAIYA

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Business Administration Degree in General Management
Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

September 2010

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจใน
การปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยว
และกีฬา
โดย อิศเรศร์ ไชยะ
สาขา การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ลำยอง ปลั่งกลาง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.ศิริมณี จรรยา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันทะณี)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ลำยอง ปลั่งกลาง)

.....กรรมการ
(ดร.ศิริมณี จรรยา)

.....กรรมการ
(ดร.ปฐมพงศ์ สุขเลิศ)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป

.....อธิการบดี
(ดร.บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ)

กันยายน พ.ศ. 2553

อิศเรศร์ ไชยะ. (2553). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา. อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ถ้ายอง ปลั่งกลาง,
ดร.ศิริมณี จรรยา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร สถาบันการพลศึกษาที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา 4) เปรียบเทียบ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 279 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที ค่าเอฟ และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ .05

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประเภทของบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาแตกต่างกัน

บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถาบันการพลศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน ส่วนด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานบุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก บุคลากรที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประเภทของบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาแตกต่างกัน

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

Issares Chaiya. (2010). **Human Resource Management Relating to Job Satisfaction of Personnel in Institute of Physical Education, Ministry of Tourism and Sports.**
A Thesis for Master of M.B.A. (General Management). Phranakhon Si Ayutthaya:
Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University. Advisory Committee: Associate
Professor Lamyong Plangklang, Dr. Kirimane Chanya.

Abstract

The purposes of this research were to: 1) study the personnel's opinions on human resource management in the Institute of Physical Education, 2) compare the personnel's opinions on human resource management in relation to their personal factors, 3) investigate the personnel's job satisfaction in the Institute of Physical Education, 4) compare the personnel's job satisfaction in relation to their personal factors, and 5) study the relationship between the personnel's job satisfaction and their opinions on human resource management. The subjects used in this research comprised 279 personnel working as administrators, lecturers, and officers in the Institute of Physical Education, Ministry of Tourism and Sports. The data were analyzed in terms of frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, and Pearson's Correlation coefficient.

The findings revealed that moderate levels of the personnel's opinions on human resource management indicated as a whole on human resource planning, human resource selection and recruitment, human resource maintenance, human resource development, and performance assessment. Differences in the personnel's sex, age, levels of education, personnel's positions and working experiences affected differences in their opinion levels towards human resource management.

Moderate levels of the personnel's satisfaction towards the working performances revealed as a whole on success and advancement, being respected and stability, relationship at work, good working environment, and remuneration. Differences in the personnel's sex, age, education levels, personnel's positions and working experiences affected differences in their satisfaction on the personnel working performances.

The personnel's opinions towards human resource management related to their satisfaction on the working performances at the rather high level.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	จ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพประกอบ.....	ต
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
สมมุติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ข้อมูลทั่วไปของสถาบันการพลศึกษา.....	10
ประวัติและความเป็นมาของสถาบันการพลศึกษา.....	10
พันธกิจของสถาบันการพลศึกษา.....	12
การแบ่งส่วนราชการภายในสถาบันการพลศึกษา.....	12
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษา.....	16
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา.....	23
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	25
แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ.....	25
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	28
ความเป็นมาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	28

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	29
ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	31
กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	32
แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	47
ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	47
ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	52
ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบราชการ.....	59
ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	61
ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	63
ทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาของงาน.....	64
ทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน.....	66
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	67
3	
วิธีดำเนินการวิจัย.....	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	79
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	82
การใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
4	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	85
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา.....	87
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของ บุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	95

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
4 (ต่อ)ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสถาบันการพลศึกษา.....	114
ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาจำแนกตามปัจจัย ส่วนบุคคล.....	122
ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นของบุคลากร ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับระดับความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา.....	145
ตอนที่ 7 ปัญหาและข้อเสนอแนะ.....	148
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	151
สรุปผลการวิจัย.....	151
อภิปรายผลการวิจัย.....	158
ข้อเสนอแนะ.....	163
บรรณานุกรม.....	165
ภาคผนวก.....	172
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	181

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	79
2 ค่าความถี่ และร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา.....	85
3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสถาบัน การพลศึกษา.....	87
4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดทรัพยากรมนุษย์เข้าปฏิบัติงานใน สถาบันการพลศึกษา.....	88
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ใน สถาบันการพลศึกษา.....	89
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สถาบันการพลศึกษา.....	90
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานใน สถาบันการพลศึกษา.....	92
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาโดยภาพรวม.....	94
9 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบัน การพลศึกษาจำแนกตามเพศ.....	95
10 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาจำแนกตามอายุ.....	96
11 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	97

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
12	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการจัดทรัพยากรมนุษย์เข้าปฏิบัติ งานจำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	98
13	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	99
14	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	100
15	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	101
16	การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด.....	102
17	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	103
18	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการจัดทรัพยากรมนุษย์เข้าปฏิบัติ งานจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	104
19	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	105
20	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	106

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
21	การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษาจำแนกตามประเภทบุคลากร..... 107
22	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure..... 108
23	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการจัดทรัพยากรมนุษย์เข้าปฏิบัติ งานจำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure..... 109
24	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure..... 110
25	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure..... 110
26	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure..... 111
27	การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน..... 112
28	การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน สถาบันการพลศึกษาเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure ระหว่าง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานกับประสบการณ์ในการทำงาน..... 114
29	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า ในการทำงาน..... 115

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคง ในการทำงาน.....	116
31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อ การทำงาน.....	117
32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน.....	118
33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน.....	119
34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน.....	120
35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาในภาพรวม.....	121
36 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามเพศ.....	122
37 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามอายุ.....	124
38 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าใน การทำงานจำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	125
39 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงใน การทำงานจำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	126
40 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อ การทำงานจำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	127

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
41 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	128
42 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	128
43 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	129
44 การเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด.....	130
45 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	131
46 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคง จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	132
47 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านลักษณะงานและสภาพที่เอื้อต่อกรงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	132
48 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	133
49 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านลักษณะงานและสภาพที่เอื้อต่อกรงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	134

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
50 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	135
51 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาจำแนกตามประเภทบุคลากร.....	136
52 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงานจำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	137
53 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงานจำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	138
54 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่องานจำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	139
55 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านความสัมพันธ์ในการทำงานจำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	139
56 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่องานจำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	140
57 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานจำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	141

สารบัญญัตินำ (ต่อ)

ตาราง		หน้า
58	การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	142
59	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคง ในการทำงานจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	143
60	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อ ต่อการทำงานจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure.....	144
61	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษากับระดับความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา.....	145

สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
2 การแบ่งส่วนราชการภายในสถาบันการพลศึกษา.....	15
3 การแบ่งส่วนราชการภายในวิทยาเขตของสถาบันการพลศึกษา.....	16
4 การบริหารงานบุคคลของสถาบันการพลศึกษา.....	22
5 ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในงาน.....	50

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี โดยความกรุณาอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ถ้ายอง ปลั่งกลาง และ ดร.ศิริมณี จรรยา อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันตะนี ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และดร.ปฐมพงษ์ ศุภเลิศ ผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงคณาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่โปรแกรมบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาทุกคน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือประสานงาน และแนะนำ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณบุคลากรของสถาบันการพลศึกษา ผู้บริหาร ผู้สอน เจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

อิศเรศร์ ไชยะ

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในบรรดาทรัพยากรการบริหาร อันประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ ตลาดนั้น เป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นสากลว่า คนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดขององค์กร จนกล่าวได้ว่าคนหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ “บริหาร” ทรัพยากรอื่น ๆ จนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการขึ้นอยู่กับประเภทและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรใดที่สามารถสรรหา พัฒนา และธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสม องค์กรนั้นย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สุนันทา เลานันท์. 2546 : 1)

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำสุนทรพจน์นายโคฟี อันนัน อดีตเลขาธิการสหประชาชาติ ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งเลขาธิการสหประชาชาติกล่าวเพื่อถวายสดุดีพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในการถวายรางวัลเชิดชูเกียรติความสำเร็จสูงสุดด้านการพัฒนามนุษย์จากองค์การสหประชาชาติในการอภิปรายของคณะผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูง เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2549 ที่กระทรวงการต่างประเทศ โดยมีใจความตอนหนึ่งว่า “การพัฒนาคนเป็นเรื่องของการสร้างเสริมขีดความสามารถแก่ประชาชน มิใช่เพื่อเพียงคนสองสามคน มิใช่เพื่อคนจำนวนมาก แต่เพื่อคนทั้งปวงโดยถ้วนทั่ว หากการพัฒนาคนหมายถึงการให้ความสำคัญประชาชนเป็นลำดับแรก ไม่มีสิ่งอื่นใดแล้วที่ยิ่งใหญ่ไปกว่าการพัฒนาคน ภายใต้แนวทางการพัฒนาคนขององค์การสหประชาชาติที่ได้นำมาปฏิบัติพระวรกาย ทรงงาน โดยไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อย ไม่เลือกเชื้อชาติ วรรณะ และศาสนา ทรงเป็นพระมหากษัตริย์นักพัฒนา ด้วยพระปรีชาสามารถในการเป็นนักคิดของพระองค์ ทำให้นานาประเทศตื่นตัวภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง รางวัลความสำเร็จสูงสุดครั้งนี้เป็นการจตุรประกาย แนวคิดการพัฒนาแบบใหม่สู่นานาชาติและพระองค์ยังได้พระราชทานปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งเน้นแนวทาง “การเดินสายกลาง” ทำให้สหประชาชาติมีปณิธานมุ่งมั่นพัฒนาคนให้ประชาชนเป็นเป้าหมายศูนย์กลางในการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีและยั่งยืนต่อไป” (เอเปกนิวส์คอตเน็ต. 2552 : ออนไลน์)

ภายใต้บริบท และเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของระบบสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์

เทคโนโลยี ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางกายภาพ หลักการบริหารที่ให้ความสำคัญการจัดการตามหน้าที่ กลายเป็นวิธีการบริหารที่ไม่อาจตอบสนองต่อสถานการณ์ในปัจจุบันได้ แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จึงได้เป็นเครื่องมือที่มีบทบาทสำคัญที่จะปรับองค์การให้สามารถเผชิญกับแรงกดดันหรือข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกและเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสนับสนุนเป้าหมายกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ (สุนันทา เลานันท์. 2546 : 1)

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การปรับโครงสร้างขององค์การ การแข่งขันด้านคุณภาพ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี และความคาดหวังบุคลากรได้กลายเป็นแรงผลักดันเชิงกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์การจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การบริหารในการเผชิญกับสิ่งท้าทายต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ เช่นเดียวกับสถาบันการศึกษา นับเป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ต้องมีการแข่งขันในด้านต่าง ๆ อย่างมากทั้งสถาบันการศึกษาภาครัฐ และเอกชน หรือสถาบันการศึกษาเฉพาะทาง เช่น สถาบันการพลศึกษา สถาบันพัฒนศิลป์ ซึ่งแต่ละสถาบันต่างก็แสดงให้เห็นจุดเด่นของตัวเอง สถาบันใดมีชื่อเสียงอยู่แล้วก็ได้เปรียบในการแข่งขัน และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ

สถาบันการพลศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาใหม่เมื่อเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น โดยมีประวัติความเป็นมาดังนี้

พ.ศ. 2479 รับโอนโรงเรียนพลศึกษากลาง มาดำเนินการ

พ.ศ. 2496 จัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษา

พ.ศ. 2501 จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูพลานามัย

พ.ศ. 2512 ยุบเลิกโรงเรียนฝึกหัดครูพลานามัย และขยายหลักสูตรของวิทยาลัยพลศึกษาเป็นระดับปริญญาตรี โดยเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาลัยวิชาการศึกษา

พ.ศ. 2514 ยุติการดำเนินการวิทยาลัยพลศึกษาในส่วนกลางและโอนวิทยาลัยวิชาการศึกษาพลศึกษาไปให้วิทยาลัยวิชาการศึกษาดำเนินการ และดำเนินการผลิตครูพลศึกษาในส่วนภูมิภาคโดยใช้ชื่อว่า “วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัด...”

พ.ศ. 2531 จัดทำโครงการร่วมมือทางวิชาการกับกรมการฝึกหัดครู เป็นสถาบันสมทบของวิทยาลัยครู เพื่อเปิดสอนระดับปริญญาตรีหลักสูตรต่อเนื่อง

พ.ศ. 2538 ร่างพระราชบัญญัติเพื่อยกฐานะวิทยาลัยพลศึกษาขึ้นเป็นสถาบันการศึกษาระดับปริญญา โดยใช้ชื่อ “ร่างพระราชบัญญัติสถาบันกาญจนมงคล พ.ศ. ...”

พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติให้จัดตั้ง “กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา” ขึ้นในหมวด 5 ตามมาตรา 14 กำหนดให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การกีฬา การศึกษา นันทนาการ และราชการอื่นตามที่

กฎหมายกำหนดให้อำนาจหน้าที่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีส่วนราชการตามมาตรา 15 ซึ่งได้แก่ สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยวและตามพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 ในส่วนที่ 4 มาตรา 22 ถึงมาตรา 26 ให้โอนทรัพย์สิน งบประมาณหนี้ สิทธิ ภาระผูกพัน ข้าราชการ ลูกจ้าง และ อัตรากำลังของกระทรวงศึกษาธิการในส่วนกรมพลศึกษา (ยกเว้นกองยูวาทาชาดและกองการลูกเสือ) มาเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งรวมถึงวิทยาลัยพลศึกษา 17 แห่งและ โรงเรียนกีฬา 11 แห่งด้วย โดยเข้าสังกัดสำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

พ.ศ.2548 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯตราพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ.2548 ในวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2548 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2548 ส่งผลให้มีการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่ ประกอบด้วย คณะ สำนักงานอธิการบดี วิทยาเขต 17 แห่ง และ โรงเรียนกีฬา 11 แห่ง ทำให้สถาบันการพลศึกษาสามารถเปิดการสอนระดับปริญญาตรี ได้โดยไม่ต้องเรียนภาคสมทบกับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ สถาบันการพลศึกษาจึงเป็นแหล่งผลิตบุคลากรทางการกีฬาที่สำคัญของประเทศ ได้แก่ นักกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ครูพลศึกษา นักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักนันทนาการการกีฬา ฯลฯ ซึ่งจะเกิดประโยชน์กับวงการกีฬาไทยต่อไป

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า สถาบันการพลศึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงจากวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เป็นวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดสำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และยกระดับเป็นสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างมากดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ว่ามีสภาพอย่างไร รวมทั้งศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

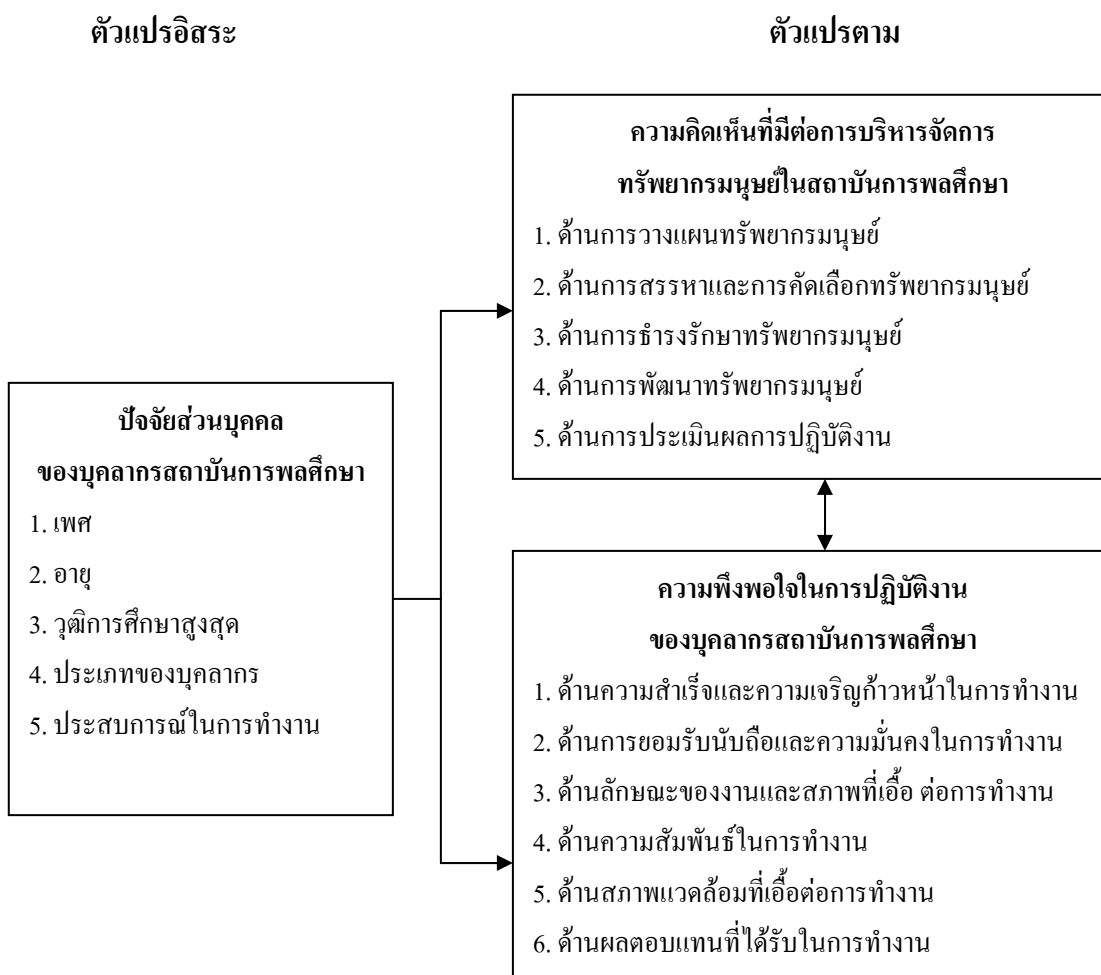
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

3. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา
4. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา
จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
ในสถาบันการพลศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แสดงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา กระบวนการท่องเที่ยวและกีฬา โดยแสดงการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
2. บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
3. ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา

ขอบเขตการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยอยู่ในขอบเขตตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหาร ผู้สอน และเจ้าหน้าที่ ในสถาบันการพลศึกษา จำนวน 924 คน โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 279 คน
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 - 2.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล
 - 2.1.1 เพศ
 - 2.1.2 อายุ
 - 2.1.3 วุฒิการศึกษาสูงสุด
 - 2.1.4 ประเภทบุคลากร
 - 2.1.5 ประสบการณ์ในการทำงาน
 - 2.2 ตัวแปรตาม คือ
 - 2.2.1 ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา
 - 2.2.1.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2.1.2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2.1.3 ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2.1.4 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2.1.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา

- 2.2.2.1 ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน
- 2.2.2.2 ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน
- 2.2.2.3 ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน
- 2.2.2.4 ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน
- 2.2.2.5 ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน
- 2.2.2.6 ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน

3. ขอบเขตด้านสถานที่ในการศึกษา ได้แก่ สถาบันการพลศึกษา 17 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตกระบี่ วิทยาเขตกรุงเทพ วิทยาเขตชลบุรี วิทยาเขตชัยภูมิ วิทยาเขตชุมพร วิทยาเขตเชียงใหม่ วิทยาเขตตรัง วิทยาเขตเพชรบูรณ์ วิทยาเขตมหาสารคาม วิทยาเขตยะลา วิทยาเขตลำปาง วิทยาเขตศรีสะเกษ วิทยาเขตสมุทรสาคร วิทยาเขตสุโขทัย วิทยาเขตสุพรรณบุรี วิทยาเขตอ่างทอง และวิทยาเขตอุดรธานี

4. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล 2 เดือน ตั้งแต่เดือน กันยายน-ตุลาคม 2552

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา
2. ได้ทราบระดับความพึงพอใจของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา
3. สามารถนำข้อมูลการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษากับระดับความพึงพอใจของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ให้ความหมายของศัพท์ที่เกี่ยวข้องดังนี้

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรประเภท ผู้บริหาร ผู้สอน และเจ้าหน้าที่ ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดทรัพยากรมนุษย์เข้าปฏิบัติงาน การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองด้านร่างกายและจิตใจ ทั้งแง่บวก และลบในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา

ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน

บุคลากร หมายถึง บุคคลที่รับราชการในสถาบันการพลศึกษาปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร ผู้สอน และเจ้าหน้าที่อยู่ใน 17 วิทยาเขต ประกอบด้วย วิทยาเขตกระบี่ วิทยาเขตกรุงเทพ วิทยาเขตชลบุรี วิทยาเขตชัยภูมิ วิทยาเขตชุมพร วิทยาเขตเชียงใหม่ วิทยาเขตตรัง วิทยาเขตเพชรบูรณ์ วิทยาเขตมหาสารคาม วิทยาเขตยะลา วิทยาเขตลำปาง วิทยาเขตศรีสะเกษ วิทยาเขตสมุทรสาคร วิทยาเขตสุโขทัย วิทยาเขตสุพรรณบุรี วิทยาเขตอ่างทอง และวิทยาเขตอุดรธานี

ผู้บริหาร หมายถึง ข้าราชการครู อาจารย์ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสถาบันการพลศึกษาให้ปฏิบัติหน้าที่รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต รองคณบดีประจำวิทยาเขตและผู้ช่วยอธิการบดีประจำวิทยาเขต

ผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครู หรือข้าราชการพลเรือนในสถาบันที่ปฏิบัติหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ ในสถาบันการพลศึกษา ทั้ง 17 วิทยาเขต

เจ้าหน้าที่ หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในสถาบันที่ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ หรือมีหน้าที่ทางธุรการ ในสถาบันการพลศึกษา ทั้ง 17 วิทยาเขต

สถาบันการพลศึกษา หมายถึง สถาบันระดับอุดมศึกษาที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พุทธศักราช 2548 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ประกอบด้วย วิทยาเขตกระบี่ วิทยาเขตกรุงเทพ วิทยาเขตชลบุรี วิทยาเขตชัยภูมิ วิทยาเขตชุมพร วิทยาเขตเชียงใหม่ วิทยาเขตตรัง วิทยาเขตเพชรบูรณ์ วิทยาเขตมหาสารคาม วิทยาเขตยะลา วิทยาเขตลำปาง วิทยาเขตศรีสะเกษ วิทยาเขตสมุทรสาคร วิทยาเขตสุโขทัย วิทยาเขตสุพรรณบุรี วิทยาเขตอ่างทอง และ วิทยาเขตอุดรธานี

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษา อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่จะใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถาบันการพลศึกษา เช่น การพิจารณาเป้าหมาย การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดแผนปฏิบัติการ การตรวจสอบและการปรับปรุง

การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการนำบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในสถาบันการพลศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะลดปัญหาในด้านต่าง ๆ ในการปรับตัวของบุคลากรที่จะเข้าปฏิบัติงาน ซึ่งต้องใช้ศิลปะและกระบวนการทางการจัดการเพื่อสร้างความประทับใจและสร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากร

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดกิจกรรมของสถาบันการศึกษาในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อสถาบัน เช่น การจัดบรรยากาศหรือสภาพการทำงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ การให้ประโยชน์ หรือการจัดสวัสดิการ การใช้วิธีการประเมินการทำงานที่เป็นธรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรของสถาบันการศึกษา เพื่อให้บุคลากรของสถาบันการศึกษาได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์ต่อสถาบันฯ และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการควบคุมบุคลากรของสถาบันการศึกษาให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด

ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้รับการสนับสนุนให้แก่ปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาได้นำข้อเสนอแนะเข้าสู่ภาคปฏิบัติเสมอ มีโอกาสได้เข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนาเพิ่มเติมตามโอกาสอันควร ได้รับโอกาสศึกษาต่อเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มวุฒิในระดับที่สูงขึ้น ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษตามความเหมาะสม มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้นตามลำดับ ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ทำวิจัยหรือเสนอผลงานทางวิชาการ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ มีโอกาสได้ร่วมกิจกรรมหรือปฏิบัติงานในระดับนโยบาย

การยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง การได้รับความเชื่อถือและยอมรับในความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน บุคคลในวงกว้างอาชีพเดียวกัน และจากบุคคลทั่วไป การได้รับรางวัลหรือการยกย่องชมเชยในผลงาน มีความภาคภูมิใจ รู้สึกปลอดภัยและมีความมั่นคงที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาให้ความคุ้มครองต่องานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ

ลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน หมายถึง งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำให้มีความสุข ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่ช่วยพัฒนาองค์กร เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีโอกาสใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะพัฒนางาน มีอิสระในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำงาน โครงการพิเศษนอกเหนืองานประจำ ตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติได้รับการยอมรับว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี งานที่ได้รับมอบหมายมีความสมดุลเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับงานของคนอื่น

ความสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชากำกับ/ดูแลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาแม่นยำในระเบียบกฎเกณฑ์สามารถให้คำแนะนำ รับฟังปัญหา ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องชมเชยตามสมควร มีความยุติธรรมในการปกครอง บุคคลในสถาบันฯทำงานด้วยความสามัคคีไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือกัน การได้ร่วมกิจกรรมพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันควร ความรู้สึกสบายใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน

สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน หมายถึง หน่วยงานมีการกำหนดนโยบายที่มีเป้าหมายชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ มีการสั่งการและมอบหมายงานที่สอดคล้องกับนโยบาย การกำหนดนโยบายการบริหารงานเป็นไปตามความต้องการ การจัดการในหน่วยงานเป็นระบบ มีระเบียบและมีประสิทธิภาพ หน่วยงานมีการติดตามและประเมินผลเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การจัดสถานที่มีความเป็นระเบียบ อาคารเรียนมีแสงสว่างเพียงพอ ห้องเรียนตกแต่งเรียบร้อยสวยงาม วัสดุอุปกรณ์เพื่อการปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอและสะดวกที่จะนำมาใช้ สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การเดินทางมาปฏิบัติงานระหว่างบ้านพักกับหน่วยงานมีความสะดวก จำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานต่อวัน

ผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับ ค่าตอบแทนพิเศษ เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเบี้ยเลี้ยงในการไปราชการ การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการจากหน่วยงาน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้

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

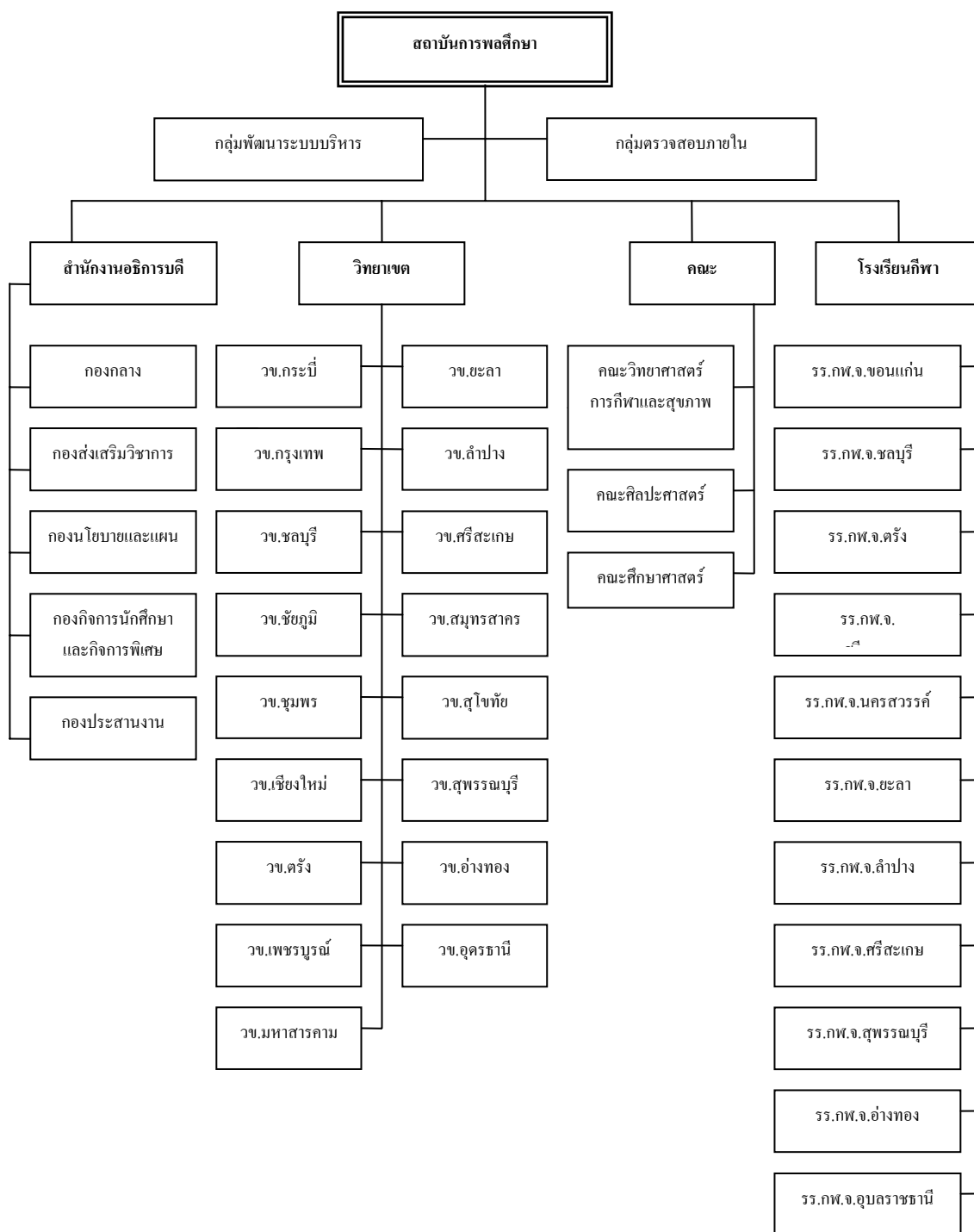
1.3.3.1 คณะวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ มีภาระหน้าที่ จัดการศึกษาด้าน วิทยาศาสตร์การกีฬาและวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิจัยและให้บริการทางวิชาการกับชุมชน สร้างสังคม แห่งการเรียนรู้แก่ท้องถิ่น ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา สำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ ทางกีฬา นันทนาการและบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม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

1.3.3.2 คณะศิลปศาสตร์ มีภาระหน้าที่ จัดการศึกษาด้านนิเทศศาสตร์ ธุรกิจ และนันทนาการ ศึกษา วิจัยและให้บริการทางวิชาการกับชุมชน สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้แก่

ท้องถิ่น ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา สำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬา นันทนาการและบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้าน และกีฬา

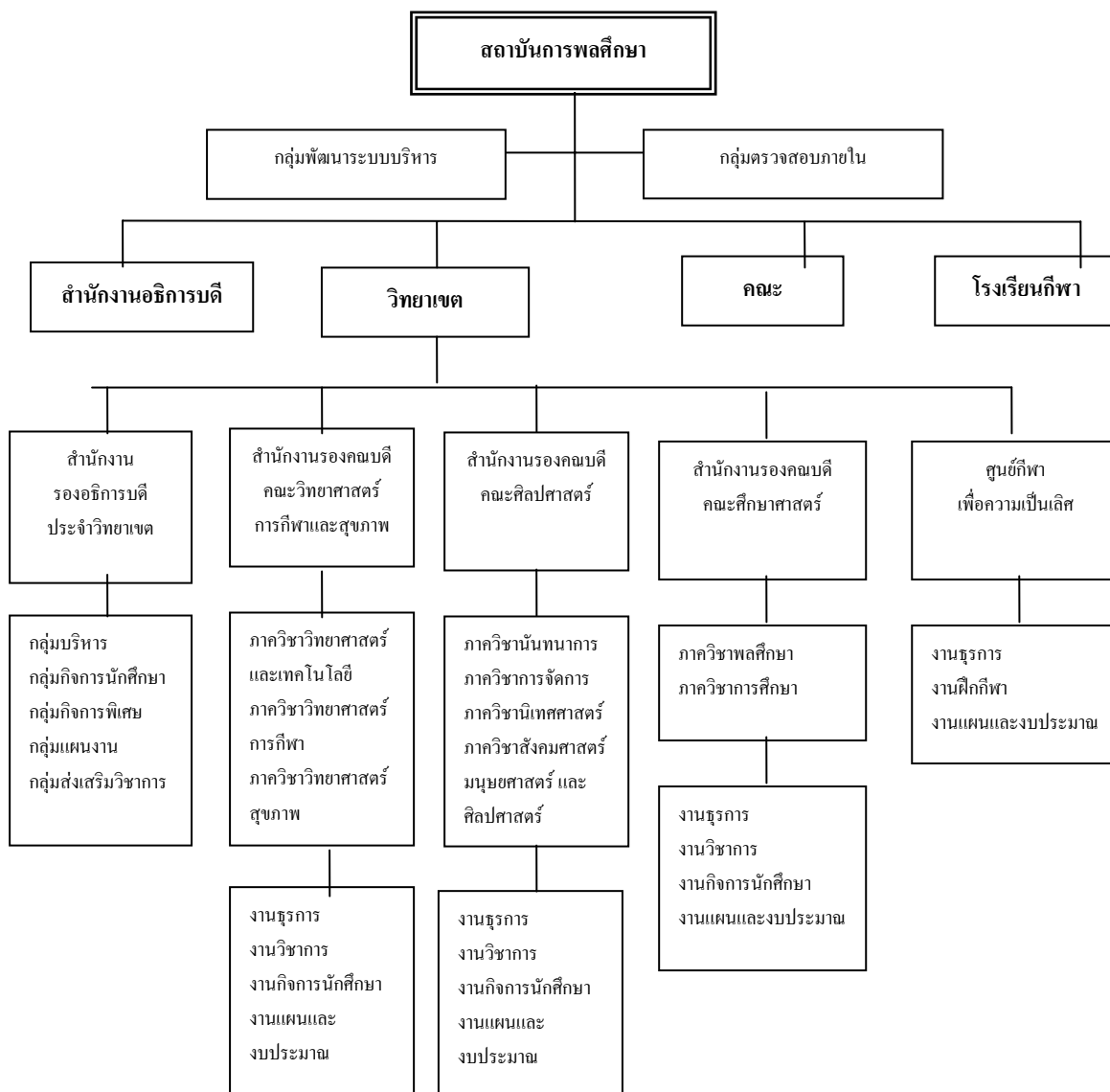
1.3.3.3 คณะศึกษาศาสตร์ มีภาระหน้าที่ การจัดการศึกษา พัฒนาการจัดการ เรียนรู้องค์ความรู้ และบุคลากรสายผู้สอนและการศึกษาด้าน พลศึกษา สุขศึกษา และนันทนาการ การศึกษา วิจัยและให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน สร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้สู่ท้องถิ่น การ ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษและบกพร่องทางร่างกาย 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 การบรรจุและแต่งตั้งให้อธิการบดีเป็นผู้สั่งบรรจุแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้สำหรับตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ มีคุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ให้รับเงินเดือนตามคุณวุฒิ ให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ นอกจากการบรรจุและแต่งตั้งเพื่อให้บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้ว อาจกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาบางตำแหน่งเป็นสัญญาจ้างปฏิบัติงานรายปีหรือมีกำหนดระยะเวลาโดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง หรือเป็นพนักงานราชการ โดยไม่ต้องเป็นข้าราชการก็ได้

1.4.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดหลักการปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา และปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ถือว่าผู้นั้นมีความชอบสมควรได้รับบำเหน็จความชอบ ซึ่งอาจเป็นบันทึกคำชมเชย รางวัล เครื่องเชิดชูเกียรติ หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณา โดยให้ยึดหลักคุณธรรม มีความเที่ยงธรรม เปิดเผย โปร่งใสและพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก และความประพฤติในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

การเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งดำรงตำแหน่ง อธิการบดีให้นายกสภาสถาบันเป็นผู้มีอำนาจสั่งเลื่อน

1.4.4 วินัยและการรักษาวินัย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องสนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยด้วยความบริสุทธิ์ใจ ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เที่ยงธรรม ขยันหมั่นเพียร และดูแลเอาใจใส่รักษาประโยชน์ของทางราชการ ไม่รายงานเท็จหรือปกปิดข้อความซึ่งควรแจ้งต่อผู้บังคับบัญชา ต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสุภาพเรียบร้อย วางตนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมไทย อุทิศเวลาให้กับทางราชการอย่างเต็มที่ รักษาความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติหน้าที่ราชการระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติราชการด้วยกัน ไม่หาผลประโยชน์หรือยอมให้ผู้อื่นหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสื่อมเสียความเที่ยงธรรมหรือเสื่อมเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ไม่เป็นกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันนั้น ในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท เว้นแต่เป็นการปฏิบัติราชการ 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

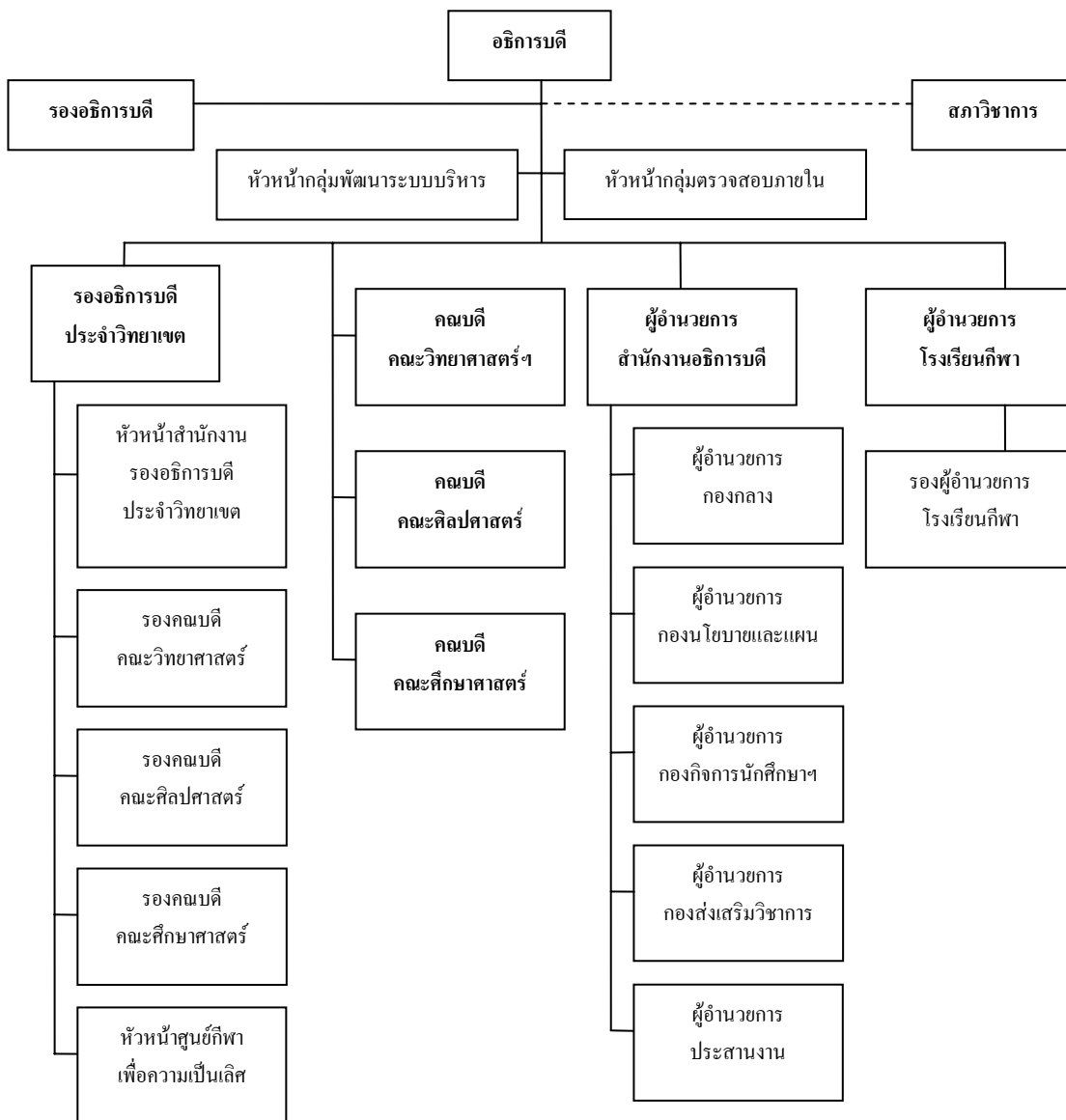
เนื่องจากสถาบันการพลศึกษา เป็นหน่วยงานทางราชการ การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จึงดำเนินการตามกฎหมาย เช่น การจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือน สิทธิ สวัสดิการและประโยชน์เกี่ยวเนื่องอื่น ๆ ต้องดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนด และบางส่วนต้องปฏิบัติตามคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของสถาบันฯ เช่น เงินโบนัส สวัสดิการและประโยชน์เกี่ยวเนื่องอื่น 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 และยังคงกำหนดให้มืองค์การบริหารงานบุคลากรของข้าราชการพล เรือนในมหาวิทยาลัย เรียกโดยย่อว่า ก.ม.หรือคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (มรกดท โคมลดิษฐ์. 2546 : 52)

ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และให้ยกเลิกพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507 และได้กำหนดให้ มืองค์การบริหารงานบุคลากรของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยเรียกโดยย่อว่า 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. มีระบบการวัดผลและการใช้รางวัลจูงใจให้มีประสิทธิภาพ

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

ผลจากองค์ความรู้ดังกล่าวครอปงานแนวทางการบริหารงานภาครัฐ โดยเฉพาะระบบบริหารราชการแผ่นดินของไทย ทำให้เกิดผลกระทบหลายประการ ดังนี้

1. ทำให้การบริหารงานของรัฐมีลักษณะผูกขาด
2. ทำให้การบริหารงานของรัฐช่วยสร้างรูปแบบการปกครองรัฐให้เป็นการปกครองโดยข้าราชการ มีลักษณะของการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางในทุกๆ กิจกรรมของรัฐมีผลทำให้แนวทาง การบริหาร ไม่สอดคล้องกับอุดมการณ์ประชาธิปไตย
3. ทำให้การบริหารงานโดยองค์กรของรัฐต้องเผชิญกับภาระในการประการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานด้วยกันเอง
4. การขยายตัวขององค์กรภาครัฐ ซึ่งมีลักษณะของการขยายตัวทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ยังทำให้เกิดปัญหาความซ้ำซ้อนในภารกิจ มีการทำงานที่เหลื่อมล้ำและขัดแย้งกัน
5. การใช้กฎระเบียบเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหามากกว่า
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

แกรี่, เดสส์เลอร์ (Gary, Dessler. 1997 : 2 ; อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์. 2546 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัล และผลประโยชน์เกี่ยวคู่ 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) ได้อธิบายกรอบแนวคิดว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมการออกแบบ เพื่อจัดหาและร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเกี่ยวกับการจัดบุคคลเข้าทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การจ่ายค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

สุนันทา เลานันท์ (2546 : 5) สรุปไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการทำงาน 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) ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นหลักประกันว่าความต้องการกำลังคนขององค์กร จะเป็นไปโดยไม่มีอุปสรรค การวางแผนต้องอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการทักษะในขณะนี้และที่คาดหมายไว้ ตำแหน่งหน้าที่ที่ว่าง และการขยายและการลดขนาดของแผนงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เหล่านี้คือ แผนงานจะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อการดำเนินการของขั้นตอนอื่น ๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จุลา 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) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่าการสรรหาบุคลากร (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 การสรรหาตามแนวนี้นี้เกี่ยวข้องกับ 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 การพิจารณารับสมัครบุคลากรใหม่จากภายนอก องค์กร

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 เจริญนนท์ (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 และการ์แลน ดี วิกส์ (Leonard, Nadler. and Garland D. Wiggs. 1989 : 3 ; อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์. 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 เลहनันท์ (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 ทักษะคิดต่องานที่ปฏิบัติ การร่วมมือและประสานงาน การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำปริมาณงาน ความเคารพกฎระเบียบและข้อบังคับ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ความสม่ำเสมอในการทำงาน ความถูกต้องแม่นยำในการทำงาน ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถทำงานร่วมกันกับบุคลากรอื่น 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

ความพึงพอใจในงานต่ำก็จะหุ่มเทต่อการทำงานน้อยลง จะเห็นว่าผู้ที่มีความพึงพอใจในงานจะเป็นผู้ที่มีทัศนคติทางบวกกับการทำงาน ขณะที่ผู้ที่ไม่พอใจในงานจะมีทัศนคติในทางลบต่อองค์กร

ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 75) กล่าวว่า ใจว่า ความพึงพอใจของพนักงานก็คือ สภาพทางใจหรือความรู้สึกที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของพนักงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความตั้งใจ ความเป็นเจ้าของงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จในงาน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งยังก่อให้เกิดการรักษาวินัยในองค์กรอีกด้วย

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

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

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ย่อมมีประสิทธิผลของงานได้มากกว่าคนที่ขาดความพึงพอใจในการทำงาน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้้องค์กรนั้นดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ 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

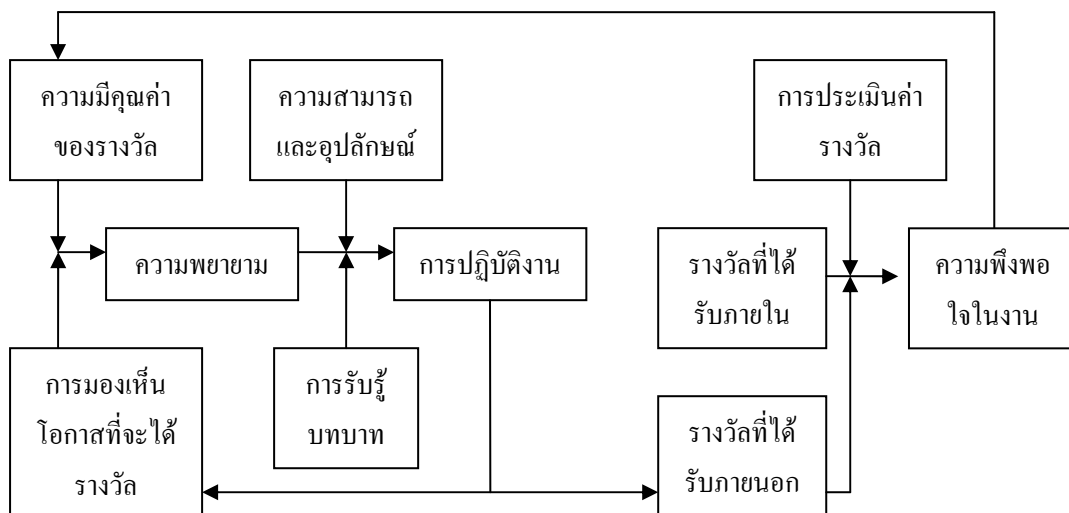
3. รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงาน เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจ และมีความสุข ในบางกรณีมีผลกระตุ้นในการทำงานและให้ความสุขทางใจในการทำงานมากกว่าที่จะให้บำเหน็จรางวัลทางเศรษฐกิจอย่างเดียว ดังนั้นฝ่ายบริหารจะต้องยอมรับเรื่องความมีศักดิ์ศรีของคณาจารย์ ให้ความยกย่อง ให้เกียรติ และยอมรับ หากฝ่ายบริหารใช้อำนาจตัดสินใจตามอำเภอใจอย่างไม่เป็นธรรม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

4. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะของงาน มิได้เป็นหลักประกันว่าจะได้รับประโยชน์สูงสุดในการทำงานเสมอไป หากแต่มีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบอีกมาก การควบคุมที่มีขอบเขตแคบ ๆ มิได้เป็นสาเหตุที่ทำให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ

5. คณาจารย์จะไม่มีปฏิภยาสงวนต่อวิธีการจัดการ หรือบำเหน็จรางวัลใด ๆ มากนัก ในแต่ละบุคคล หากแต่จะมีการตอบสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม

6. หัวหน้าที่ไม่เป็นทางการมีความสำคัญไม่น้อยกว่าหัวหน้าที่เป็นทางการจากผลของการค้นคว้าทดลองนี้ทำให้เกิดวิธีการจัดการงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ 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 ก็เป็นปัจจัย ส่วนหนึ่งด้วย

3. รางวัล (Reward) คำว่า รางวัลอาจทำให้มีผู้เข้าใจกันไปได้หลายประการหลายทัศนะ บางคนอาจจะเข้าใจว่า หมายถึง ค่าจ้างที่เป็นเงินเพียงอย่างเดียว แต่ตามความเป็นจริงแล้วตาม แนวความคิดนี้หมายถึงสองประการคือ รางวัลภายนอก และรางวัลที่อินทรีย์ได้รับทางใจหรือ ภายในจึงกล่าวได้ว่ารางวัลภายในมีความสำคัญกว่ารางวัลภายนอกและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน มากกว่านั้นคือความพึงพอใจนั่นเอง

4. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ความพึงพอใจและการจูงใจไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวกัน ความพึงพอใจ คือ แนวความคิดหรือทัศนคติอย่างหนึ่ง เป็นสภาวะการรับรู้ภายใน ความพึงพอใจนั้นเกิด จากความคาดหวังว่าเมื่อทำงานชิ้นหนึ่งแล้วจะได้รับรางวัลอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าได้รับตามที่ คาดหวังเอาไว้ความพึงพอใจก็จะเกิดขึ้น แต่ถ้ารางวัลนั้นต่ำกว่าที่อินทรีย์คาดหวังไว้จะทำให้เกิด ความไม่พึงพอใจ

ตัวแปรทั้งสี่ประการที่กล่าวมาแล้ว Porter และ Lawler ถือว่ามีความสำคัญมาก และมี อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทำให้อินทรีย์ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จเท่านั้น ยังทำให้เกิดความพึงพอใจเกิดขึ้นอีกด้วย

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

รางวัลภายใน หมายถึง การที่ผลของงานสำเร็จ ทำให้คนปฏิบัติงานได้รับการยอมรับว่า สามารถทำทนายให้บรรลุผลได้ หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง ความภาคภูมิใจ ความชื่นชมใน ความสามารถส่วนบุคคลเอง

รางวัลภายนอก เป็นรางวัลที่องค์กรจัดสรรให้ ซึ่งหมายความถึง ค่าจ้าง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เมื่อคนทำงานได้รู้ว่าการทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จผลจะนำมาซึ่ง รางวัลทั้งภายในและภายนอกที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับงาน เขาจะมีความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานน้อยกว่ารางวัลภายใน เพราะรางวัลภายนอกจัดสรรให้โดยองค์กร แต่รางวัลภายในนั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นความรู้สึกที่อยู่ภายใต้การควบคุมบังคับของตัวบุคคลเอง

จากแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการ ปฏิบัติงานดังกล่าว เป็นสิ่งที่เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจยอม

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 ต้องตื่นแต่เช้ามีรถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง 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. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของแต่ละบุคคลซึ่งมีใช้วัตถุ เช่น เกียรติ ตำแหน่ง การใช้สิทธิพิเศษ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ทำงานเครื่องมือเครื่องใช้ของหน่วยงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือความรู้เท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนและผู้อื่น รวมทั้งการ ได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

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 ซึ่ง ได้แก่ 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 ด้านได้แก่

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 หยุดๆ 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 ที่ใช้แรงงานคนอาจใช้เทคโนโลยีเข้าทดแทนจึงมีจำนวนทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติได้น้อยมาก

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 ซึ่งประกอบด้วย ทฤษฎีที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (1954 ; อ้างถึงใน ปรียาพร 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) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นสิ่งที่จำเป็นเบื้องต้นของมนุษย์ 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

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

มิชชัย น้อยเมืองคุณ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการค้นคว้า พบว่า บุคลากรในโรงเรียน โดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา 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 คูคติม (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 และรักษาคณบดี 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 ปทุมธานีบริวเวอรี จำกัด พบว่า พนักงานบริษัท ปทุมธานีบริวเวอรี จำกัด มีสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบสภาพปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปทุมธานีบริวเวอรี จำกัด จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน พบว่า มีปัญหาไม่แตกต่างกัน แต่กัน เมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท พบว่าเพศที่แตกต่างกันมีสภาพปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างปทุมธานีบริวเวอรี 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 จำริญพานิช (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 แอนดี้ 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 และตำแหน่งงานต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานราชการในเมืองฟรีพอร์ต 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 หรือมีประสบการณ์ทำงานในหน่วยงานเป็นเวลานานมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อยหรือมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานหรือประสบการณ์ในการทำงานที่น้อยกว่า

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ(Survey research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถาบันการพลศึกษา จำนวน 924 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้สอน และเจ้าหน้าที่

1.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรการวิจัยที่เป็นข้าราชการของสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยใช้สูตรการกำหนดกลุ่มตัวอย่างกรณีทราบจำนวนประชากรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane,1973) (อภิรักษ์ จันตะนี และคณะ. 2550 : 81) โดยกำหนดให้ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 จากสูตรต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยให้ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ที่ระดับ 0.05

แทนค่าจากสูตร

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{924}{1 + 924(0.05)^2}$$

$$n = 279.15 \text{ คน}$$

จากการคำนวณได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 279 คน

1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นแบบเป็นสัดส่วน (Proportional stratified sampling) โดยแบ่งออกเป็น 3 ชั้น จากประเภทของบุคลากร แล้วคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับชั้นโดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับชั้นแล้ว ผู้วิจัยได้เลือกสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) แล้วนำกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรแต่ละประเภทมารวมกัน จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 279 คน ดังตาราง (วารสารเพ็ญสวัสดิ์, 2551 : 201-203)

ตาราง 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทบุคลากร	ขนาดประชากรทั้งหมด (คน)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (คน)
ผู้บริหาร	153	$\frac{279}{924} \times 153 = 46$
ผู้สอน	634	$\frac{279}{924} \times 634 = 192$
เจ้าหน้าที่(ข้าราชการพลเรือน)	137	$\frac{279}{924} \times 137 = 41$
รวม	924	279

ที่มา : เอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2551 : ไม่ปรากฏเลขหน้า

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ชนิดและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับบุคลากรของสถาบันการพลศึกษา โดยในแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามประเภทต่าง ๆ โดยแบ่งออกได้เป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประเภทบุคลากร ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) ชนิด 5 ตัวเลือกเกี่ยวกับระดับความเห็นต่อสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ

ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) ชนิด 5 ตัวเลือก เกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended form) ที่เกี่ยวกับการแสดงความเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.2 ขั้นตอนการสร้างและการทดลองเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือภายใต้กรอบแนวคิด และทดลองเครื่องมือ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างเครื่องมือ
2. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้
3. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาวิเคราะห์
4. การหาคุณภาพเครื่องมือ ได้ดำเนินการดังนี้

4.1 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจทาน นำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

4.2 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาจำนวน 3 คน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันทะณี, ดร.กิติมา ทามาลี และ ดร.ปรีชา วรรัตน์ไชย ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเหมาะสมของเนื้อหา (Content validity) และนำแบบสอบถามกลับมาแก้ไข

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุพรรณบุรี จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) ของ Cronbach. (อภิรักษ์ จันทะณี, 2550 : 87) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9897

2.3 เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลความหมายจากค่าเฉลี่ย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละของข้อมูล

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความเห็นต่อสภาพปัจจุบันการบริหารในสถาบันการพลศึกษา และตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา มีเกณฑ์การให้คะแนนเป็นรายชื่อตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือความพึงพอใจในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือความพึงพอใจในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือความพึงพอใจในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุดและควรปรับปรุง

การแปลความหมายจากค่าเฉลี่ยทำโดยนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ มีรายละเอียดดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ระดับค่าเฉลี่ย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ย 4.20–5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.40–4.19 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือความพึงพอใจในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.60–3.39 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.80–2.59 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือความพึงพอใจในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.79 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับ การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานใช้การนับจำนวนและการแจกแจงความถี่

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

3.1 ส่งหนังสือจากสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุพรรณบุรี ขอความอนุเคราะห์หัวหน้างานวิจัยและพัฒนาของแต่ละวิทยาเขตแจกแบบสอบถามให้บุคลากรแต่ละประเภทตามขนาดตัวอย่างที่กำหนดให้ รวม 279 คน และส่งกลับให้สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุพรรณบุรี

3.2 เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีทางสถิติที่กำหนดไว้ต่อไป

4. การใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้จะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549 : 240-258) ดังนี้

1. ค่าความถี่และค่าร้อยละ (Frequency and percentage) ใช้อธิบายความถี่และร้อยละของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean) ใช้อธิบายข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ระดับความเห็นต่อสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และตอนที่ 3 ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ใช้อธิบายส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และตอนที่ 3 ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. การทดสอบสมมติฐานด้วย Independent sample t-test ใช้ทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศกับระดับความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

5. การทดสอบสมมติฐานด้วย One-Way ANOVA : F-test และ LSD ใช้ทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มี 3 กลุ่มขึ้นไปและเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Fisher's LSD procedure (Least-Significant Different)

6. ทดสอบความสัมพันธ์ (Correlation) โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Moment Correlation Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความเห็น

ต่อสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับการพิจารณาระดับความสัมพันธ์ พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ตามหลักเกณฑ์การวัดระดับความสัมพันธ์ (อกินันท์ จันตะนี. 2549 : 7) ดังนี้

ค่าสหสัมพันธ์ 0.01 – 0.20 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ค่าสหสัมพันธ์ 0.21 – 0.40 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสหสัมพันธ์ 0.41 – 0.60 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสหสัมพันธ์ 0.61 – 0.75 มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ค่าสหสัมพันธ์ 0.76 – 0.90 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสหสัมพันธ์ 0.91 – 1.00 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตาราง ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา

ตอนที่ 7 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติการทดสอบ t-test
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบ F-test
*	แทน	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประเภทบุคลากร ประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และร้อยละ แสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ค่าความถี่ และร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
	279	100.00
เพศ		
ชาย	119	42.70
หญิง	160	57.30
อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	26	9.30
31-40 ปี	83	29.80
41-50 ปี	60	21.50
51 ปีขึ้นไป	110	39.40
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	4.70
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	62	22.20
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	204	73.10
ประเภทบุคลากร		
ผู้บริหาร	46	16.50
ผู้สอน	192	68.80
เจ้าหน้าที่	41	14.70

ตาราง 2 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
	279	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	7	2.50
1 - 5 ปี	15	5.40
6 – 10 ปี	17	6.10
10 ปีขึ้นไป	240	86.00

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา พบว่าบุคลากรของสถาบันการพลศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 57.30 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 39.43 วุฒิการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 73.1 ประเภทบุคลากรเป็นผู้สอน จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 68.80 ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 86.00

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลแสดงดังตาราง 3-8

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. สถาบันฯ มีการวิเคราะห์อัตรากำลัง	2.94	0.98	ปานกลาง
2. สถาบันฯ มีการวางแผนกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ	2.93	0.96	ปานกลาง
3. สถาบันฯ ได้ดำเนินการตามความจำเป็นในการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	2.99	0.91	ปานกลาง
4. สถาบันฯ ได้ดำเนินการวางแผนเพื่อให้กรอบสำหรับการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามเป้าหมายตรงตามวัตถุประสงค์	2.93	0.91	ปานกลาง
5. ส่วนราชการที่ปฏิบัติงานอยู่มีบุคลากรเพียงพอ	2.57	1.04	น้อย
6. ถ้าบุคลากรไม่เพียงพอสถาบันฯ มีการดำเนินการจัดหาบุคลากรเพิ่มเติมด้วยวิธีการต่างๆ	2.99	0.98	ปานกลาง
รวม	2.89	0.75	ปานกลาง

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยรวมบุคลากรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.89$ และ $S.D.=0.75$) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นระดับน้อยในข้อ 5 (ส่วนราชการที่ปฏิบัติงานอยู่มีบุคลากรเพียงพอ) ส่วนในข้ออื่นมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางทุกข้อ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ทราบข้อมูลการรับสมัครบุคลากรจากบุคคลที่เคยปฏิบัติงาน	3.01	0.87	ปานกลาง
2. ทราบข้อมูลการรับสมัครบุคลากรจากประกาศรับสมัครใน สื่อต่างๆ	2.72	0.96	ปานกลาง
3. สถาบันฯมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานที่ เหมาะสม	2.56	1.00	น้อย
4. สถาบันฯพิจารณาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานจากวุฒิการศึกษาที่ ตรงตามตำแหน่งที่ขาดแคลน	2.72	1.07	ปานกลาง
5. สถาบันฯใช้วิธีหลากหลายในการแจ้งให้รับทราบและปฏิบัติ ตามนโยบาย เป้าหมาย แผนงานและโครงการ	3.03	0.86	ปานกลาง
6. สถาบันฯได้มีการติดตามให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาใน เรื่องปฏิบัติงาน โดยการจัดประชุมเป็นระยะๆ	2.95	0.97	ปานกลาง
7. สถาบันฯได้มีการติดตามให้คำแนะนำและคำปรึกษาใน เรื่องปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ	2.84	0.96	ปานกลาง
รวม	2.83	0.76	ปานกลาง

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ พบว่า
โดยรวมบุคลากรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.83$ และ $S.D.=0.76$) เมื่อ
วิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นระดับน้อยในข้อ 3 (สถาบันฯมีกระบวนการ
คัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานที่เหมาะสม) ส่วนในข้ออื่นมีระดับความคิดเห็นในระดับ
ปานกลางทุกข้อ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองและมีความเป็นมิตร	3.50	0.97	มาก
2. ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงาน	2.97	1.00	ปานกลาง
3. มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ ของผู้รับผิดชอบ	2.98	0.95	ปานกลาง
4. บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.28	0.83	ปานกลาง
5. สถานที่ทำงานมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	3.45	0.90	มาก
6. มีการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.13	0.92	ปานกลาง
7. มีการร้องเรียนของปัญหาในด้านต่างๆและมีการแก้ไข	2.77	0.91	ปานกลาง
8. สถาบันฯ มีการประเมินสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.15	0.85	ปานกลาง
9. สถาบันฯ ใช้หลากหลายวิธีในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ บุคลากร	2.51	1.04	น้อย
10. สถาบันฯ ได้จัดบริการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานแก่ บุคลากร	2.75	0.99	ปานกลาง
รวม	3.05	0.73	ปานกลาง

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยรวม
บุคลากรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.05$ และ $S.D.=0.73$) เมื่อวิเคราะห์เป็น
รายข้อพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นระดับมากในข้อ 1 และข้อ 5 บุคลากรมีความคิดเห็นระดับน้อย
ในข้อ 9 ส่วนในข้ออื่นมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางทุกข้อ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. สถาบันฯ ได้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	3.22	0.92	ปานกลาง
2. สถาบันฯ ได้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งาน	3.01	0.89	ปานกลาง
3. สถาบันฯ ได้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	3.07	0.93	ปานกลาง
4. สถาบันฯ ใช้วิธีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาบุคลากร	3.35	0.92	ปานกลาง
5. สถาบันฯ ใช้วิธีการจัดสัมมนาวิชาการในการพัฒนาบุคลากร	3.21	0.99	ปานกลาง
6. สถาบันฯ ใช้วิธีการให้ทุนศึกษาต่อในประเทศในการพัฒนาบุคลากร	3.71	0.97	มาก
7. สถาบันฯ ใช้วิธีสนับสนุนให้มีการทำการวิจัยในการพัฒนาบุคลากร	3.53	0.90	มาก
8. สถาบันฯ ใช้การสอบแข่งขันในการพิจารณาเลือกบุคลากรเพื่อศึกษาต่อและเข้ารับการอบรม	2.91	1.15	ปานกลาง
9. สถาบันฯ ใช้ความสมัครใจของบุคลากรในการพิจารณาเลือกบุคลากรเพื่อศึกษาต่อและเข้ารับการอบรม	3.48	0.89	มาก
10. สถาบันฯ ให้ผู้บริหารเป็นผู้คัดเลือกเพื่อศึกษาต่อและเข้ารับการอบรม	3.09	0.89	ปานกลาง
11. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วได้นำความรู้ความสามารถมาจัดโครงการอบรมให้แก่บุคลากรอื่นๆ	2.77	0.93	ปานกลาง
12. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วได้นำความรู้มาเผยแพร่	2.52	1.01	น้อย
รวม	3.16	0.69	ปานกลาง

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยรวมบุคลากรมี
ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.16$ และ $S.D.=0.69$) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า
บุคลากรมีความคิดเห็นระดับมากในข้อ 6, 7 และ 9 บุคลากรมีความคิดเห็นระดับน้อยในข้อ 12
ส่วนในข้ออื่นมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางทุกข้อ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. มีวัตถุประสงค์ในการประเมินเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง	3.26	0.96	ปานกลาง
2. มีวัตถุประสงค์ในการประเมินเพื่อปรับปรุงระบบและวิธี ปฏิบัติงาน	2.98	0.97	ปานกลาง
3. มีวัตถุประสงค์ในการประเมินเพื่อให้ทราบถึงความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ	3.11	0.97	ปานกลาง
4. มีวัตถุประสงค์ในการประเมินเพื่อให้ทราบถึงปัญหาในด้าน การปฏิบัติงาน	3.04	0.98	ปานกลาง
5. ใช้รูปแบบการประเมินคุณลักษณะของผู้ถูกประเมิน	2.90	0.91	ปานกลาง
6. ใช้รูปแบบการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้ถูก ประเมิน	3.00	0.93	ปานกลาง
7. ใช้รูปแบบการประเมินผลสำเร็จของงานผู้ถูกประเมิน	2.96	1.00	ปานกลาง
8. เคยถูกประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการประเมินตนเอง	3.11	1.02	ปานกลาง
9. เคยถูกประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการประเมิน โดย คณะผู้ประเมิน	3.32	0.88	ปานกลาง
10. เคยถูกประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการประเมิน โดย ผู้บริหาร	3.60	0.98	มาก
11. เคยถูกประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการประเมิน ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ร่วมงานและตนเอง	2.57	1.13	น้อย
12. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้หลักเกณฑ์ที่ผู้บริหาร กำหนดขึ้น	3.46	1.01	มาก
13. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้หลักเกณฑ์ที่ผู้ถูก ประเมินมีส่วนร่วมกำหนดขึ้น	2.52	1.07	น้อย
14. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้หลักเกณฑ์ข้อบังคับที่ ส่วนราชการกำหนด	3.41	1.05	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
15. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดความยุติธรรมใน การพิจารณาความดีความชอบ	2.49	1.14	น้อย
16. การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยควบคุมการทำงานให้ ตรงตามมาตรฐานที่วางวัตถุประสงค์ไว้	2.76	1.11	ปานกลาง
17. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้นุคลากรทราบถึงผล การปฏิบัติงานของตน	2.86	1.18	ปานกลาง
18. การประเมินผลการปฏิบัติงานส่งเสริมความเข้าใจและ สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน	2.72	1.13	ปานกลาง
19. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและ แนวทางในการบริหาร	2.86	1.18	ปานกลาง
รวม	3.00	0.71	ปานกลาง

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมบุคลากรมีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.00$ และ $S.D.=0.71$) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นระดับมากในข้อ 10, 12 และ 14 บุคลากรมีความคิดเห็นระดับน้อยในข้อ 11, 13 และ 15 ส่วนในข้ออื่นมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางทุกข้อ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา โดยภาพรวม

ภาพรวม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	2.89	0.75	ปานกลาง
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	2.83	0.76	ปานกลาง
3. ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์	3.05	0.73	ปานกลาง
4. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.16	0.69	ปานกลาง
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.00	0.71	ปานกลาง
โดยรวม	2.98	0.63	ปานกลาง

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา พบว่า โดยรวมบุคลากรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{X}=2.98$ และ $S.D.=0.63$) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ด้านการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้าน
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล มีผลแสดงดังตาราง 9-35 โดยมีสมมติฐานในการทดสอบ ดังนี้

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษาไม่แตกต่างกัน

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษาแตกต่างกัน

ตาราง 9 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามเพศ

ระดับความคิดเห็น	เพศ				t	Sig.
	ชาย (n=119)		หญิง (n=160)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.06	0.80	2.77	0.68	3.285	0.001*
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	3.18	0.63	2.57	0.73	7.353	0.000*
3. ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์	3.32	0.64	2.85	0.73	5.623	0.000*
4. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.42	0.54	2.96	0.72	6.103	0.000*
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.20	0.74	2.84	0.65	4.230	0.000*
โดยรวม	3.25	0.59	2.83	0.60	5.900	0.000*

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 9 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยสถิติ Independent sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) .05 พบว่า ค่า Sig. ที่คำนวณได้โดยรวมและเป็นราย

ด้านมีค่าน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนดไว้คือ $\alpha=0.05$ แสดงว่า บุคลากรที่เพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน

ตาราง 10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามอายุ

ระดับความคิดเห็น		SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	22.334	3.000	7.445	15.436	0.000*
	ภายในกลุ่ม	132.629	275.000	0.482		
	รวม	154.963	278.000			
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	20.344	3.000	6.781	13.486	0.000*
	ภายในกลุ่ม	138.289	275.000	0.503		
	รวม	158.633	278.000			
3. ด้านการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	18.687	3.000	6.229	13.217	0.000*
	ภายในกลุ่ม	129.610	275.000	0.471		
	รวม	148.297	278.000			
4. ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	5.073	3.000	1.691	3.667	0.013*
	ภายในกลุ่ม	126.825	275.000	0.461		
	รวม	131.898	278.000			
5. ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	11.166	3.000	3.722	7.840	0.000*
	ภายในกลุ่ม	130.546	275.000	0.475		
	รวม	141.712	278.000			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 10 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ ด้วยค่าสถิติ

One Way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ (Sig) .05 พบว่า ค่า Sig. ที่คำนวณได้โดยรวมและเป็นรายด้านน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนดไว้คือ $\alpha=.05$ แสดงว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน จากผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจึงสรุปได้ว่า อายุของบุคลากรต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาทุกด้านแตกต่างกัน เพื่อให้ทราบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาจำแนกตามอายุคู่ใดบ้างที่มีระดับความคิดเห็นในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Fisher's LSD procedure มีผลแสดงดังตาราง 11-15

ตาราง 11 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี				
31-40 ปี				
41-50 ปี				
51 ปีขึ้นไป	0.4607*	0.5617*	0.6336*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 11 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่า บุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี (0.4607) มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 31-40 ปี (0.5617) และมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี (0.6336)

ตาราง 12 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จำแนก
ตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี		0.4218*	0.3701*	
31-40 ปี				
41-50 ปี				
51 ปีขึ้นไป		0.5843*	0.5327*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 12 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 31-40 ปี (0.4218) และมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี (0.3701) และบุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 31-40 ปี (0.5843) และมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี (0.5327)

ตาราง 13 การทดสอบความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
 ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จำแนก
 ตามอายุ เป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี				
31-40 ปี				
41-50 ปี				
51 ปีขึ้นไป	0.4032*	0.5910*	0.4592*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 13 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
 ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุ
 เป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากร
 มนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่า บุคลากรที่มีอายุไม่เกิน
 30 ปี (0.4032) มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 31-40 ปี (0.5910) และมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี
 (0.4592)

ตาราง 14 การทดสอบความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
 ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุ
 เป็นรายคู่ ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี				
31-40 ปี				
41-50 ปี				
51 ปีขึ้นไป		0.2378*	0.3299*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 14 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 31-40 ปี (0.2378) และมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี (0.3299)

ตาราง 15 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ
เป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี				
31-40 ปี				
41-50 ปี	0.5941*			
51 ปีขึ้นไป				0.4764*

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 15 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนก
ตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ
ไม่เกิน 30 ปี (0.5941) และมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป (0.4764)

ตาราง 16 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด

ระดับความคิดเห็น		SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	8.203	2.000	4.102	7.714	0.001*
	ภายในกลุ่ม	146.759	276.000	0.532		
	รวม	154.963	278.000			
2. ด้านการสรรหาและ คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	6.029	2.000	3.015	5.452	0.005*
	ภายในกลุ่ม	152.604	276.000	0.553		
	รวม	158.633	278.000			
3. ด้านการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	8.599	2.000	4.299	8.494	0.000*
	ภายในกลุ่ม	139.698	276.000	0.506		
	รวม	148.297	278.000			
4. ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	1.956	2.000	0.978	2.077	0.127
	ภายในกลุ่ม	129.942	276.000	0.471		
	รวม	131.898	278.000			
5. ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.379	2.000	2.189	4.400	0.013*
	ภายในกลุ่ม	137.333	276.000	0.498		
	รวม	141.712	278.000			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4.471	2.000	2.236	5.769	0.004*
	ภายในกลุ่ม	106.956	276.000	0.388		
	รวม	111.427	278.000			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด ด้วยค่าสถิติ One Way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ (Sig) .05 พบว่า ค่า Sig. ที่

คำนวณได้โดยรวมน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนดไว้คือ $\alpha=0.05$ แสดงว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจึงสรุปได้ว่า วุฒิการศึกษาสูงสุดของบุคลากรต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 1 ด้านที่บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่างกันมีระดับความคิดเห็นของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก ค่า Sig. ที่คำนวณได้มากกว่าค่า Sig. ที่กำหนดไว้คือ $\alpha=0.05$ คือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทราบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดคู่ใดบ้างที่มีระดับความคิดเห็นในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Fisher's LSD procedure มีผลแสดงดังตาราง 17-20

ตาราง 17 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด เป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

วุฒิการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	ปริญญาโท หรือสูงกว่า
ต่ำกว่าปริญญาตรี		0.6650*	
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า			
ปริญญาโทหรือสูงกว่า		0.3661*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 17 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (0.6650) และปริญญาโทหรือสูงกว่า มีระดับความ

คิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (0.3661)

ตาราง 18 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

วุฒิการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	ปริญญาโท หรือสูงกว่า
ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาโทหรือสูงกว่า		0.7483*	0.6041*

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 18 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (0.7483) และมากกว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโทหรือสูงกว่า (0.6041)

ตาราง 19 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามวุฒิ
การศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

วุฒิการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	ปริญญาโท หรือสูงกว่า
ต่ำกว่าปริญญาตรี		0.8795*	0.6549*
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า			
ปริญญาโทหรือสูงกว่า		0.2246*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 19 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (0.8795) และมากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโทหรือสูงกว่า (0.6549) และบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโทหรือสูงกว่ามีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (0.2246)

ตาราง 20 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตาม
วุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

วุฒิการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	ปริญญาโท หรือสูงกว่า
ต่ำกว่าปริญญาตรี		0.6243*	0.5750*
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า			
ปริญญาโทหรือสูงกว่า			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 20 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตาม
วุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับ
ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานมากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (0.6243) และมากกว่า
บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโทหรือสูงกว่า (0.5750)

ตาราง 21 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามประเภทบุคลากร

ระดับความคิดเห็น		SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	31.073	2.000	15.536	34.611	0.000*
	ภายในกลุ่ม	123.890	276.000	0.449		
	รวม	154.963	278.000			
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	49.621	2.000	24.811	62.816	0.000*
	ภายในกลุ่ม	109.012	276.000	0.395		
	รวม	158.633	278.000			
3. ด้านการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	41.743	2.000	20.871	54.062	0.000*
	ภายในกลุ่ม	106.554	276.000	0.386		
	รวม	148.297	278.000			
4. ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	23.160	2.000	11.580	29.393	0.000*
	ภายในกลุ่ม	108.738	276.000	0.394		
	รวม	131.898	278.000			
5. ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	35.286	2.000	17.643	45.754	0.000*
	ภายในกลุ่ม	106.426	276.000	0.386		
	รวม	141.712	278.000			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภทบุคลากร ด้วยค่าสถิติ One Way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ (Sig) .05 พบว่า ค่า Sig. ที่คำนวณได้โดยรวมและเป็นรายด้านน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนดไว้คือ $\alpha=.05$ แสดงว่า ประเภทบุคลากรต่างก็มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน จากผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย

ความคิดเห็นจึงสรุปได้ว่า ประเภทบุคลากรต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาทุกด้านแตกต่างกัน เพื่อให้ทราบว่า ความคิดเห็นของ บุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาจำแนกตามประเภทบุคลากร คู่ใดบ้างที่มีระดับความคิดเห็น ในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Fisher's LSD procedure มีผลแสดงดังตาราง 22-26

ตาราง 22 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภท บุคลากรเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

ประเภทบุคลากร	ผู้บริหาร	ผู้สอน	เจ้าหน้าที่
ผู้บริหาร		0.9150*	0.7284*
ผู้สอน			
เจ้าหน้าที่			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 22 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำแนกตาม ประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรประเภทผู้บริหาร มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มากกว่าบุคลากร ประเภทผู้สอน (0.915) และมากกว่าบุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่ (0.7284)

ตาราง 23 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จำแนก
ตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ ด้วย วิธี Fisher's LSD procedure

ประเภทบุคลากร	ผู้บริหาร	ผู้สอน	เจ้าหน้าที่
ผู้บริหาร		1.1410*	0.7271*
ผู้สอน			
เจ้าหน้าที่		0.4139*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 23 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จำแนก
ตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรประเภทผู้บริหาร มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหาร
จัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
ทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรประเภทผู้สอน (1.1410) และมากกว่าบุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่
(0.7271) และบุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่ มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรประเภท
ผู้สอน (0.4139)

ตาราง 24 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตาม
ประเภทบุคลากร เป็นรายคู่ ด้วย วิธี Fisher's LSD procedure

ประเภทบุคลากร	ผู้บริหาร	ผู้สอน	เจ้าหน้าที่
ผู้บริหาร		1.0606*	0.8556*
ผู้สอน			
เจ้าหน้าที่			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 24 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตาม
ประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรประเภทผู้บริหาร มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหาร
จัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่า
บุคลากรประเภทผู้สอน (1.0606) และมากกว่าบุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่ (0.8556)

ตาราง 25 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภท
บุคลากรเป็นรายคู่ ด้วย วิธี Fisher's LSD procedure

ประเภทบุคลากร	ผู้บริหาร	ผู้สอน	เจ้าหน้าที่
ผู้บริหาร		0.7852*	0.7233*
ผู้สอน			
เจ้าหน้าที่			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 25 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายกลุ่ม พบว่า บุคลากรประเภทผู้บริหาร มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่าบุคลากรประเภทผู้สอน (0.7852) และมากกว่าบุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่ (0.7233)

ตาราง 26 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายกลุ่ม ด้วย วิธี Fisher's LSD procedure

ประเภทบุคลากร	ผู้บริหาร	ผู้สอน	เจ้าหน้าที่
ผู้บริหาร		0.9701*	0.6810*
ผู้สอน			
เจ้าหน้าที่		0.2891*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 26 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายกลุ่ม พบว่า บุคลากรประเภทผู้บริหาร มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มากกว่าบุคลากรประเภทผู้สอน (0.9701) และมากกว่าบุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่ (0.6810) และบุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่ มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มากกว่าบุคลากรประเภทผู้สอน (0.2891)

ตาราง 27 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ระดับความคิดเห็น		SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2.377	3.000	0.792	1.428	0.235
	ภายในกลุ่ม	152.585	275.000	0.555		
	รวม	154.963	278.000			
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2.232	3.000	0.744	1.308	0.272
	ภายในกลุ่ม	156.401	275.000	0.569		
	รวม	158.633	278.000			
3. ด้านการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.566	3.000	0.189	0.351	0.788
	ภายในกลุ่ม	147.731	275.000	0.537		
	รวม	148.297	278.000			
4. ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.714	3.000	0.238	0.499	0.683
	ภายในกลุ่ม	131.184	275.000	0.477		
	รวม	131.898	278.000			
5. ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.617	3.000	1.539	3.087	0.028*
	ภายในกลุ่ม	137.095	275.000	0.499		
	รวม	141.712	278.000			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.303	3.000	0.434	1.084	0.356
	ภายในกลุ่ม	110.124	275.000	0.400		
	รวม	111.427	278.000			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 27 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานด้วยค่าสถิติ One Way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ (Sig) .05 พบว่า ค่า Sig. ที่

คำนวณได้โดยรวมมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนดไว้คือ $\alpha=0.05$ แสดงว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาไม่แตกต่างกัน จากผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจึงสรุปได้ว่า ประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 1 ด้านที่บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจาก ค่า Sig. ที่คำนวณได้น้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนดไว้คือ $\alpha=0.05$ คือด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานคู่ใดบ้างที่มีระดับความคิดเห็นในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Fisher's LSD procedure มีผลแสดงดังตาราง 28

ตาราง 28 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตาม
ประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ ด้วย วิธี Fisher's LSD procedure

ประสบการณ์ ในการทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	10 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 1 ปี			0.7479*	0.6576*
1 - 5 ปี				
6 - 10 ปี				
10 ปีขึ้นไป				

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 28 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตาม
ประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มี
ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมิน
ผลการปฏิบัติงาน มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี (0.7479) และบุคลากรที่
มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป (0.6576)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา

ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการ
พลศึกษา ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับ
นับถือ และความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงาน และสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน
ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่
ได้รับในการทำงาน การวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีผลแสดงดัง
ตาราง 29-34

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามหน้าที่	3.42	0.83	มาก
2. ได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ อยู่เสมอ	3.16	0.92	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาได้นำข้อเสนอแนะเข้าสู่ภาคปฏิบัติเสมอ	2.85	1.02	ปานกลาง
4. มีโอกาสได้เข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนาเพิ่มเติมตาม โอกาสอันควร	3.17	1.05	ปานกลาง
5. สถาบันฯเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ไปศึกษาต่อเพิ่มเติมเพื่อ เพิ่มวุฒิในระดับที่สูงขึ้น	4.00	0.86	มาก
6. มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษตาม ความเหมาะสม	2.89	1.08	ปานกลาง
7. มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้นตามลำดับ	2.96	1.05	ปานกลาง
8. ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ทำการวิจัยหรือการเสนอ ผลงานทางวิชาการ	3.37	1.00	ปานกลาง
9. ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการมอบหมาย งานให้ปฏิบัติ	3.49	0.84	มาก
10. มีโอกาสได้ร่วมกิจกรรมหรือปฏิบัติงานในระดับนโยบาย	2.98	1.21	ปานกลาง
รวม	3.23	0.70	ปานกลาง

จากตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า โดยรวมบุคลากรมีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.23$ และ $S.D.=0.70$) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจระดับมากในข้อ 1, 5 และ 9 ส่วนในข้ออื่นมีความพึงพอใจในระดับปานกลางทุกข้อ

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน

ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ได้รับความเชื่อถือและยอมรับในความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา	3.25	0.91	ปานกลาง
2. ได้รับการยอมรับจากบุคคลในวงการอาชีพเดียวกันและจากบุคคลทั่วไป	3.61	0.73	มาก
3. ได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน	3.63	0.67	มาก
4. ได้รับรางวัลหรือการยกย่องชมเชยในผลงาน	2.98	1.01	ปานกลาง
5. มีความภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้	3.55	0.99	มาก
6. รู้สึกปลอดภัยและมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	3.39	0.96	ปานกลาง
7. ผู้บังคับบัญชาให้ความคุ้มครองและรับผิดชอบต่องานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ	3.16	1.04	ปานกลาง
8. รู้สึกมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดำรงอยู่	3.47	0.98	มาก
รวม	3.38	0.65	ปานกลาง

จากตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน พบว่า โดยรวมบุคลากรมีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.38$ และ $S.D.=0.65$) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจระดับมากในข้อ 2, 3, 5 และ 8 ส่วนในข้ออื่นมีความพึงพอใจในระดับปานกลางทุกข้อ

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน

ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำให้มีความสุข	3.51	0.96	มาก
2. งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ	3.55	0.93	มาก
3. งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ได้ช่วยพัฒนาองค์กร	3.80	0.82	มาก
4. งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.33	0.92	ปานกลาง
5. มีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.59	0.86	มาก
6. มีโอกาสใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะพัฒนางาน	3.33	0.92	ปานกลาง
7. มีโอกาสเสนอความคิดริเริ่มและใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะพัฒนางาน	3.18	1.07	ปานกลาง
8. มีอิสระในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	3.56	0.84	มาก
9. มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำงาน โครงการพิเศษนอกเหนืองานประจำ	3.48	0.92	มาก
10. ตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติได้รับการยอมรับว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม	3.75	0.82	มาก
11. ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติได้รับการยอมรับว่ามีเกียรติและมีศักดิ์ศรี	3.73	0.89	มาก
12. งานที่ได้รับมอบหมายมีความสมดุลเป็นธรรมชาติเมื่อเปรียบเทียบกับงานของคนอื่น	3.16	1.03	ปานกลาง
รวม	3.50	0.66	มาก

จากตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน พบว่า โดยรวมบุคลากรมีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.50$ และ S.D.=0.66) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจระดับปานกลางในข้อ 4, 6, 7 และ 12 ส่วนในข้ออื่นมีความพึงพอใจในระดับมากทุกข้อ

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน

ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ผู้บังคับบัญชากำกับ/ดูแลการปฏิบัติงานเหมาะสม	3.34	0.99	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชาเมตตาในระเบียบกฎเกณฑ์สามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้	3.30	0.98	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหา ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.23	0.99	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องชมเชยตามสมควร	3.32	0.98	ปานกลาง
5. ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม ในการปกครองบังคับบัญชา	2.95	1.04	ปานกลาง
6. บุคคลในสถาบันฯทำงานด้วยความสามัคคีไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก	2.48	1.15	น้อย
7. ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	3.56	0.85	มาก
8. ได้ร่วมกิจกรรมพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันควร	3.53	0.76	มาก
9. รู้สึกสบายใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	3.63	0.79	มาก
10. ได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน	3.67	0.74	มาก
รวม	3.30	0.72	ปานกลาง

จากตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน พบว่า โดยรวมบุคลากรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.30$ และ $S.D.=0.72$) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจระดับน้อยในข้อ 6 บุคลากรมีความพึงพอใจระดับมากในข้อ 7, 8, 9 และ 10 ส่วนในข้ออื่นมีความพึงพอใจในระดับปานกลางทุกข้อ

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. หน่วยงานมีการกำหนดนโยบายที่มีเป้าหมายชัดเจนสามารถปฏิบัติได้	3.22	0.98	ปานกลาง
2. มีการสั่งการและมอบหมายงานที่สอดคล้องกับนโยบาย	3.32	0.86	ปานกลาง
3. การกำหนดนโยบายการบริหารงานเป็นไปตามความต้องการ	3.12	0.91	ปานกลาง
4. การจัดการในหน่วยงานเป็นระบบ มีระเบียบและมีประสิทธิภาพ	3.05	0.92	ปานกลาง
5. หน่วยงานมีการติดตามและประเมินผลเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	3.09	0.91	ปานกลาง
6. การจัดสถานที่มีความเป็นระเบียบ สะอาด อาคารเรียนมีแสงสว่าง เพียงพอ ห้องเรียนตกแต่งเรียบร้อยสวยงาม	2.84	1.05	ปานกลาง
7. วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอและสะดวกที่จะนำมาใช้	2.72	0.94	ปานกลาง
8. สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	3.12	0.99	ปานกลาง
9. การเดินทางมาปฏิบัติงานระหว่างบ้านพักกับหน่วยงานมีความสะดวก	4.02	0.90	มาก
10. จำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานต่อวันมีความเหมาะสม	3.37	0.89	ปานกลาง
รวม	3.19	0.70	ปานกลาง

จากตาราง 33 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน พบว่า โดยรวมบุคลากรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.19$ และ $S.D.=0.70$) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจระดับมากในข้อ 9 ส่วนในข้ออื่นมีความพึงพอใจในระดับปานกลางทุกข้อ

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน

ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ	3.27	0.93	ปานกลาง
2. ค่าตอบแทนพิเศษ เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเบี้ยเลี้ยงในการไปราชการ มีความเหมาะสม	2.97	1.02	ปานกลาง
3. การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการจากหน่วยงานเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว	2.97	1.14	ปานกลาง
4. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้มีความเหมาะสม	2.86	1.07	ปานกลาง
รวม	3.02	0.92	ปานกลาง

จากตาราง 34 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน พบว่า โดยรวมบุคลากรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.02$ และ $SD=0.92$) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางทุกข้อ

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา โดยภาพรวม

ภาพรวม	\bar{X}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน	3.23	0.70	ปานกลาง
2. ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน	3.38	0.65	ปานกลาง
3. ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน	3.50	0.66	มาก
4. ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน	3.30	0.72	ปานกลาง
5. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	3.19	0.70	ปานกลาง
6. ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน	3.02	0.92	ปานกลาง
โดยรวม	3.27	0.63	ปานกลาง

จากตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา พบว่า โดยรวมบุคลากรมีระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.27$ และ $S.D.=0.63$) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับมากในด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน ส่วนด้านอื่น บุคลากรมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลางทุกด้าน

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล มีผลแสดงดังตาราง 36-60 ซึ่งมีสมมติฐานเพื่อการทดสอบ ดังนี้

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาไม่แตกต่างกัน

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาแตกต่างกัน

ตาราง 36 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามเพศ

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				t	Sig.
	ชาย (n = 119)		หญิง (n = 160)			
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านความสำเร็จและความ เจริญก้าวหน้าในการทำงาน	3.42	0.77	3.09	0.61	3.842	0.000*
2. ด้านการยอมรับนับถือและ ความมั่นคงในการทำงาน	3.62	0.61	3.20	0.63	5.537	0.000*
3. ด้านลักษณะของงานและ สภาพที่เอื้อต่อการทำงาน	3.71	3.71	3.34	0.65	4.769	0.000*
4. ด้านความสัมพันธ์ในการ ทำงาน	3.53	0.69	3.13	0.70	4.713	0.000*
5. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การทำงาน	3.47	0.6	2.98	0.70	6.212	0.000*
6. ด้านผลตอบแทนที่ได้รับใน การทำงาน	3.37	0.88	2.76	0.88	5.735	0.000*
รวม	3.54	0.58	3.12	0.58	5.88	0.000*

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 36 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน ด้วยสถิติ Independent sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) .05 พบว่า ค่า Sig. ที่คำนวณได้โดยรวมและเป็นรายด้านมีค่าน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนดไว้คือ $\alpha = .05$ แสดงว่า บุคลากรที่เพศต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในทุกด้าน

ตาราง 37 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามอายุ

ระดับความพึงพอใจ		SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความสำเร็จและความ เจริญก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	7.933	3.000	2.644	5.679	0.001*
	ภายในกลุ่ม	128.058	275.000	0.466		
	รวม	135.991	278.000			
2. ด้านการยอมรับนับถือและ ความมั่นคงในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	14.210	3.000	4.737	12.448	0.000*
	ภายในกลุ่ม	104.640	275.000	0.381		
	รวม	118.850	278.000			
3. ด้านลักษณะของงานและ สภาพที่เอื้อต่อการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	22.693	3.000	7.564	20.790	0.000*
	ภายในกลุ่ม	10.056	275.000	0.364		
	รวม	122.749	278.000			
4. ด้านความสัมพันธ์ในการ ทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	14.667	3.000	4.889	10.305	0.000*
	ภายในกลุ่ม	130.473	275.000	0.474		
	รวม	145.140	278.000			
5. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	19.526	3.000	6.509	15.335	0.000*
	ภายในกลุ่ม	116.722	275.000	0.424		
	รวม	136.248	278.000			
6. ด้านผลตอบแทนที่ได้รับใน การทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	30.266	3.000	10.089	13.389	0.000*
	ภายในกลุ่ม	207.215	275.000	0.754		
	รวม	237.482	278.000			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 37 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน จำแนกตามอายุ ด้วยค่าสถิติ One Way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ (Sig) .05 พบว่า ค่า Sig. ที่คำนวณได้โดยรวมและเป็นรายด้านน้อยกว่าค่า Sig.

ที่กำหนดไว้คือ $\alpha = .05$ แสดงว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน จากผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จึงสรุปได้ว่า อายุของบุคลากรต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทุกด้านแตกต่างกัน เพื่อให้ทราบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามอายุคู่ใดบ้างที่มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Fisher's LSD procedure มีผลแสดงดังตาราง 38 - 43

ตาราง 38 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงานจำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี				
31-40 ปี				
41-50 ปี	0.3671*			
51 ปีขึ้นไป	0.5163*	0.3093*		

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 38 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงานจำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีอายุ 41- 50 ปี มีระดับความพึงพอใจในด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี (0.3671) และบุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจในด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี (0.5163) และมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 31-40 ปี (0.3093)

ตาราง 39 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงานจำแนกตามอายุ
 เป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี				
31-40 ปี				
41-50 ปี		0.3074*		
51 ปีขึ้นไป	0.4205*	0.5221*		

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 39 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการ
 ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการ
 ทำงานจำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี มีระดับความพึงพอใจในด้านการ
 ยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 31-40 ปี (0.3074) และ
 บุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจในด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการ
 ทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี (0.4205) และมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 31-40 ปี
 (0.5221)

ตาราง 40 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในสถาบันการพลศึกษา ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานจำแนกตามอายุเป็น
รายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี				
31-40 ปี				
41-50 ปี	0.5226*	0.4898*		
51 ปีขึ้นไป	0.6449*	0.6120*		

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 40 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน
จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี มีระดับความพึงพอใจในด้านลักษณะของ
งานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี (0.5226) และมากกว่า
บุคลากรที่มีอายุ 31-40 ปี (0.4898) และบุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจในด้าน
ลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี (0.6449) และ
มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 31-40 ปี (0.6120)

ตาราง 41 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานจำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี
Fisher's LSD procedure

อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี				
31-40 ปี				
41-50 ปี				
51 ปีขึ้นไป	0.3852*	0.5339*	0.3636*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 41 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานจำแนกตามอายุ
เป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์ในการ
ทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี (0.3852) มากกว่าอายุ 31-40 ปี (0.5339) และมากกว่า
อายุ 41-50 ปี (0.3636)

ตาราง 42 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในสถาบันการพลศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานจำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี
Fisher's LSD procedure

อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี				
31-40 ปี				
41-50 ปี				
51 ปีขึ้นไป	0.6245*	0.5585*	0.4574*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 42 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานจำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจในมีระดับความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี (0.6245) มากกว่าอายุ 31-40 ปี (0.5585) และมากกว่าอายุ 41-50 ปี (0.4574)

ตาราง 43 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานจำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี				
31-40 ปี				
41-50 ปี	0.4728*	0.3461*		
51 ปีขึ้นไป	0.8360*	0.7094*	0.3633*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 43 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานจำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี มีระดับความพึงพอใจในด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี (0.4728) และมากกว่าอายุ 31-40 ปี (0.3461) และบุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจในด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี (0.8360) มากกว่าอายุ 31-40 ปี (0.7094) และมากกว่าอายุ 41-50 ปี (0.3633)

ตาราง 44 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด

ระดับความพึงพอใจ		SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความสำเร็จและความ เจริญก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	8.699	2.000	4.350	9.431	0.000*
	ภายในกลุ่ม	127.291	276.000	0.461		
	รวม	135.991	278.000			
2. ด้านการยอมรับนับถือและ ความมั่นคงในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.860	2.000	2.430	5.883	0.003*
	ภายในกลุ่ม	113.990	276.000	0.413		
	รวม	118.850	278.000			
3. ด้านลักษณะของงานและ สภาพที่เอื้อต่อการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	13.465	2.000	6.733	17.004	0.000*
	ภายในกลุ่ม	109.284	276.000	0.396		
	รวม	122.749	278.000			
4. ด้านความสัมพันธ์ในการ ทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	9.624	2.000	4.812	9.800	0.000*
	ภายในกลุ่ม	135.516	276.000	0.491		
	รวม	145.140	278.000			
5. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	7.472	2.000	3.736	8.007	0.000*
	ภายในกลุ่ม	128.776	276.000	0.467		
	รวม	136.248	278.000			
6. ด้านผลตอบแทนที่ได้รับใน การทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	6.166	2.000	3.083	3.679	0.027*
	ภายในกลุ่ม	231.315	276.000	0.838		
	รวม	237.482	278.000			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 44 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด ด้วยค่าสถิติ One Way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ (Sig) .05 พบว่า ค่า Sig. ที่คำนวณได้โดยรวมและเป็นรายด้านน้อยกว่า

ค่า Sig. ที่กำหนดไว้คือ $\alpha=0.05$ แสดงว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน จากผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาจึงสรุปได้ว่า วุฒิการศึกษาสูงสุดของบุคลากรต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทุกด้านแตกต่างกัน เพื่อให้ทราบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดคู่ใดบ้างที่มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน แตกต่างกันจึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Fisher's LSD procedure มีผลแสดงดังตาราง 45 – 50

ตาราง 45 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

วุฒิการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	ปริญญาโทหรือสูงกว่า
ต่ำกว่าปริญญาตรี		0.6650*	
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า			
ปริญญาโทหรือสูงกว่า		0.3661*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 45 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความพึงพอใจในด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (0.6650) และบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโทหรือสูงกว่า มีระดับความพึงพอใจในด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (0.3661)

ตาราง 46 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงานจำแนกตาม
 วุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

วุฒิการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	ปริญญาโท หรือสูงกว่า
ต่ำกว่าปริญญาตรี		0.7483*	0.6041*
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า			
ปริญญาโทหรือสูงกว่า			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 46 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการ
 ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการ
 ทำงานจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิมัธยมศึกษาสูงสุดต่ำกว่า
 ปริญญาตรี มีระดับความพึงพอใจใน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงานมากกว่า
 บุคลากรที่มีวุฒิมัธยมศึกษาสูงสุด ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (0.7483) และมากกว่า บุคลากรที่มี
 วุฒิมัธยมศึกษาสูงสุดปริญญาโทหรือสูงกว่า (0.6041)

ตาราง 47 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 ในสถาบันการพลศึกษา ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานจำแนกตามวุฒิ
 การศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

วุฒิการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	ปริญญาโท หรือสูงกว่า
ต่ำกว่าปริญญาตรี			
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า			
ปริญญาโทหรือสูงกว่า		0.5174*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 47 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโทหรือสูงกว่า มีระดับความ พึงพอใจในด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (0.5174)

ตาราง 48 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

วุฒิการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	ปริญญาโท หรือสูงกว่า
ต่ำกว่าปริญญาตรี		0.8799*	0.5732*
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า			
ปริญญาโทหรือสูงกว่า		0.3067*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 48 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความ พึงพอใจในด้านความสัมพันธ์ในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (0.8799) และมากกว่า ปริญญาโทหรือสูงกว่า (0.5732) และบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโทหรือสูงกว่า มีระดับความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (0.3067)

ตาราง 49 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในสถาบันการพลศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อการทำงานจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดเป็น
รายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

วุฒิการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	ปริญญาโท หรือสูงกว่า
ต่ำกว่าปริญญาตรี		0.8027*	0.5637*
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า			
ปริญญาโทหรือสูงกว่า		0.2390*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 49 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานจำแนกตาม
วุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความ
พึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุด
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (0.8027) และมากกว่าปริญญาโท หรือสูงกว่า (0.5637) และบุคลากรที่มี
วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโทหรือสูงกว่า มีระดับความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน
มากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (0.2390)

ตาราง 50 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 ในสถาบันการพลศึกษา ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด
 เป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

วุฒิการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	ปริญญาโท หรือสูงกว่า
ต่ำกว่าปริญญาตรี		0.6864*	
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า			
ปริญญาโทหรือสูงกว่า			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 50 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการ
 ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานจำแนกตาม
 วุฒิการศึกษาสูงสุดเป็นรายคู่พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความ
 พึงพอใจในด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุด
 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (0.6864)

ตาราง 51 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามประเภทบุคลากร

ระดับความพึงพอใจ		SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความสำเร็จและความ เจริญก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	43.138	2.000	21.569	64.113	0.000*
	ภายในกลุ่ม	92.853	276.000	0.336		
	รวม	135.991	278.000			
2. ด้านการยอมรับนับถือและ ความมั่นคงในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	25.576	2.000	12.788	37.839	0.000*
	ภายในกลุ่ม	93.274	276.000	0.338		
	รวม	118.850	278.000			
3. ด้านลักษณะของงานและ สภาพที่เอื้อต่อการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	24.789	2.000	12.395	34.921	0.000*
	ภายในกลุ่ม	97.960	276.000	0.355		
	รวม	122.749	278.000			
4. ด้านความสัมพันธ์ในการ ทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	41.623	2.000	20.812	55.489	0.000*
	ภายในกลุ่ม	103.517	276.000	0.375		
	รวม	145.140	278.000			
5. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	43.030	2.000	21.515	63.701	0.000*
	ภายในกลุ่ม	93.218	276.000	0.338		
	รวม	136.248	278.000			
6. ด้านผลตอบแทนที่ได้รับใน การทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	25.382	2.000	12.691	16.514	0.000*
	ภายในกลุ่ม	212.100	276.000	0.768		
	รวม	237.482	278.000			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 51 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน จำแนกตามประเภทบุคลากร ด้วยค่าสถิติ One Way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig) .05 พบว่า ค่า Sig. ที่คำนวณได้โดยรวมและเป็นรายด้านน้อยกว่าค่า

Sig. ที่กำหนดไว้คือ $\alpha=0.05$ แสดงว่า ประเภทบุคลากรต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน จากผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จึงสรุปได้ว่าบุคลากรต่างประเภทกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทุกด้านแตกต่างกัน เพื่อให้ทราบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามประเภทบุคลากรคู่ใดบ้างที่มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน แตกต่างกันได้ จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Fisher's LSD procedure มีผลแสดงดังตาราง 52-57

ตาราง 52 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงานจำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

ประเภทบุคลากร	ผู้บริหาร	ผู้สอน	เจ้าหน้าที่
ผู้บริหาร		0.9983*	1.2249*
ผู้สอน			0.2267*
เจ้าหน้าที่			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 52 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงานจำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรประเภทผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจในด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงานมากกว่าบุคลากรประเภทผู้สอน (0.9983) และมากกว่าบุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่ (1.2249) และบุคลากรประเภทผู้สอนมีระดับความพึงพอใจในด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงานมากกว่าบุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่ (0.2267)

ตาราง 53 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงานจำแนกตาม
 ประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

ประเภทบุคลากร	ผู้บริหาร	ผู้สอน	เจ้าหน้าที่
ผู้บริหาร		0.8000*	0.8738*
ผู้สอน			
เจ้าหน้าที่			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 53 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการ
 ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการ
 ทำงานจำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรประเภทผู้บริหารมีระดับความ
 พึงพอใจในด้านการยอมรับ นับถือและความมั่นคงในการทำงานมากกว่าบุคลากรประเภทผู้สอน
 (0.8000) และบุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่ (0.8738)

ตาราง 54 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในสถาบันการพลศึกษา ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานจำแนกตามประเภท
บุคลากรเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

ประเภทบุคลากร	ผู้บริหาร	ผู้สอน	เจ้าหน้าที่
ผู้บริหาร		0.6904*	1.0076*
ผู้สอน			0.3172*
เจ้าหน้าที่			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 54 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน
จำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรประเภทผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจใน
ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานมากกว่าบุคลากรประเภทผู้สอน (0.6904) และ
มากกว่าบุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่ (1.0076) และบุคลากรประเภทผู้สอนมีระดับความพึงพอใจใน
ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานมากกว่าบุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่ (0.3172)

ตาราง 55 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานจำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่
ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

ประเภทบุคลากร	ผู้บริหาร	ผู้สอน	เจ้าหน้าที่
ผู้บริหาร		1.0341*	1.0696*
ผู้สอน			
เจ้าหน้าที่			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 55 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานจำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรประเภทผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์ในการทำงานมากกว่าบุคลากรประเภทผู้สอน (1.0341) และมากกว่าบุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่ (1.0696)

ตาราง 56 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานจำแนกตามประเภทบุคลากร เป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

ประเภทบุคลากร	ผู้บริหาร	ผู้สอน	เจ้าหน้าที่
ผู้บริหาร		1.0750*	0.9313*
ผู้สอน			
เจ้าหน้าที่			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 56 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานจำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรประเภทผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานมากกว่าบุคลากรประเภทผู้สอน (1.0750) และมากกว่า บุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่ (0.9313)

ตาราง 57 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในสถาบันการพลศึกษา ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานจำแนกตามประเภทบุคลากร
เป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

ประเภทบุคลากร	ผู้บริหาร	ผู้สอน	เจ้าหน้าที่
ผู้บริหาร		0.8089*	0.8298*
ผู้สอน			
เจ้าหน้าที่			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 57 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานจำแนกตาม
ประเภท บุคลากรเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรประเภทผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจใน
ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน มากกว่าบุคลากรประเภทผู้สอน (0.8089) และ มากกว่า
บุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่ (0.8298)

ตาราง 58 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ระดับความพึงพอใจ		SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความสำเร็จและความ เจริญก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.524	3.000	1.175	2.439	0.065
	ภายในกลุ่ม	132.466	275.000	0.482		
	รวม	135.991	278.000			
2. ด้านการยอมรับนับถือและ ความมั่นคงในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.488	3.000	1.163	2.772	0.042*
	ภายในกลุ่ม	115.362	275.000	0.419		
	รวม	118.850	278.000			
3. ด้านลักษณะของงานและ สภาพที่เอื้อต่อการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	9.217	3.000	3.072	7.442	0.000*
	ภายในกลุ่ม	113.532	275.000	0.413		
	รวม	122.749	278.000			
4. ด้านความสัมพันธ์ในการ ทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.099	3.000	1.033	2.000	0.114
	ภายในกลุ่ม	142.041	275.000	0.517		
	รวม	145.140	278.000			
5. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.304	3.000	0.768	1.577	0.195
	ภายในกลุ่ม	133.944	275.000	0.487		
	รวม	136.248	278.000			
6. ด้านผลตอบแทนที่ได้รับใน การทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.500	3.000	1.167	1.371	0.252
	ภายในกลุ่ม	233.982	275.000	0.851		
	รวม	237.482	278.000			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.573	3.000	1.191	3.207	0.024*
	ภายในกลุ่ม	102.146	275.000	0.371		
	รวม	105.720	278.000			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 58 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อ

ต่อการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้วยค่าสถิติ One Way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ (Sig) .05 พบว่า ค่า Sig. ที่คำนวณได้โดยรวมน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนดไว้คือ $\alpha=0.05$ แสดงว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จึงสรุปได้ว่า ประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 3 ด้านที่บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก ค่า Sig. ที่คำนวณได้มากกว่าค่า Sig. ที่กำหนดไว้คือ $\alpha=0.05$ คือ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน เพื่อให้ทราบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานคู่ใดบ้างที่มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Fisher's LSD procedure มีผลแสดงดังตาราง 59–60

ตาราง 59 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

ประสบการณ์ ในการทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	10 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 1 ปี				
1 - 5 ปี				
6 - 10 ปี				
10 ปีขึ้นไป				0.4476*

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 59 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจในด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี (0.4476)

ตาราง 60 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's LSD procedure

ประสบการณ์ ในการทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี	1 - 5 ปี	6 – 10 ปี	10 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 1 ปี			0.7696*	
1 - 5 ปี				
6 – 10 ปี				
10 ปีขึ้นไป		0.4253*	0.6616*	

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 60 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับความพึงพอใจในลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี (0.7696) และบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจในลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี (0.4253) และมากกว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี (0.6616)

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ
จัดการทรัพยากรมนุษย์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร แสดงรายละเอียด
ตามตาราง 61 ซึ่งมีสมมติฐานเพื่อการทดสอบ ดังนี้

H_0 : ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่มี
ความสัมพันธ์ กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

H_1 : ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มี
ความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตาราง 61 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากร
มนุษย์ในสถาบันการพลศึกษากับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบัน
การพลศึกษา

ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถาบันการพล ศึกษา	ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา					
	ด้านความสนใจ และพัฒนา ศึกษา	ด้านความ สนใจ และพัฒนา ศึกษา	ด้านความ สนใจ และพัฒนา ศึกษา	ด้านความ สนใจ และพัฒนา ศึกษา	ด้านความ สนใจ และพัฒนา ศึกษา	ด้านความ สนใจ และพัฒนา ศึกษา
1. ด้านความสำเร็จและความ เจริญก้าวหน้าในการทำงาน	0.589*	0.605*	0.702*	0.637*	0.687*	0.747*
2. ด้านการยอมรับนับถือและความ มั่นคงในการทำงาน	0.438*	0.567*	0.691*	0.526*	0.535*	0.632*
3. ด้านลักษณะของงานและสภาพที่ เอื้อต่อการทำงาน	0.368*	0.329*	0.490*	0.261*	0.373*	0.415*
4. ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน	0.449*	0.630*	0.762*	0.544*	0.611*	0.693*
5. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การทำงาน	0.553*	0.702*	0.774*	0.666*	0.658*	0.769*
6. ด้านผลตอบแทนที่ได้รับใน การทำงาน	0.355*	0.555*	0.606*	0.544*	0.412*	0.557*
โดยรวม	0.534*	0.641*	0.769*	0.597*	0.634*	0.729*

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 61 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้วยสัมพันธด้วยสถิติ Correlation Pearson ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง (0.729) ซึ่งหากวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (0.534) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา พบว่า ระดับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (0.589) ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (0.438) ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานอยู่ในระดับต่ำ (0.368) ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (0.449) ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (0.553) ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ (0.355)

ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (0.641) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา พบว่า ระดับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (0.605) ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (0.567) ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานอยู่ในระดับต่ำ (0.329) ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (0.630) ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (0.702) ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (0.555)

ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับสูง (0.769) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา พบว่า ระดับการบริหาร

จัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (0.702) ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (0.691) ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (0.490) ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานอยู่ในระดับสูง (0.762) ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอยู่ในระดับสูง (0.774) ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (0.606)

ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (0.597) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา พบว่า ระดับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (0.637) ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (0.526) ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานอยู่ในระดับต่ำ (0.261) ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (0.544) ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (0.666) ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (0.544)

ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (0.634) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา พบว่า ระดับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (0.687) ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (0.535) ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานอยู่ในระดับต่ำ (0.373) ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (0.611) ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (0.658) ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (0.412)

ตอนที่ 7 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสถาบันการพลศึกษาจำนวน 138 คน จากทั้งหมด 279 คน คิดเป็นร้อยละ 49.46 ของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะดังนี้

การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา

1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรได้เสนอและสรุปว่า สถาบันฯขาดการวางแผนกำลังคน โดยพบได้จากการขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุนหรือเจ้าหน้าที่ ทำให้อาจารย์ผู้สอนมีภาระงานมากเกินไปเพราะนอกจากงานสอนแล้ว ยังต้องทำงานอื่นซึ่งเป็นงานของเจ้าหน้าที่ ทำให้ไม่มีเวลาที่จะพัฒนาตนเอง การเปิดรับตำแหน่งใหม่ใช้ระบบอุปถัมภ์มากเกินไป เช่น การเปิดรับตำแหน่งอาจารย์ ไม่ได้คำนึงถึงความขาดแคลนแต่คำนึงถึงพวกพ้องจึงทำให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญไม่ตรงกับที่ต้องการ การเปิดรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ไม่ได้คำนึงถึงความสามารถเป็นหลัก แต่คำนึงถึงพวกพ้องจึงทำให้สถาบันฯ ไม่ได้คนที่มีความสามารถและความชำนาญ ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้การปฏิบัติขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรได้เสนอและสรุปว่า เนื่องจากสถาบันฯ มีโครงสร้างงานซ้ำซ้อนทำให้การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ซับซ้อนด้วยโดยพยายามจัดคนให้ครบตามโครงสร้าง ส่งผลให้บุคลากรมีภาระงานมากเกินไป การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถเนื่องจากบุคลากรขาดโอกาสในการพัฒนาตนเอง และรับบุคลากรไม่ตรงกับตำแหน่งที่ขาดแคลน การมอบหมายงานบางงานไม่ได้มอบหมายให้หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง แต่มอบหมายให้เฉพาะผู้ปฏิบัติบางคนซึ่งไม่ตรงกับหน้าที่ บุคลากรบางคนถูกปรับเปลี่ยนหน้าที่บ่อย ในสถาบันส่วนกลางยังไม่มีกำหนดตำแหน่งที่แน่นอนเนื่องจากยังมีการเพิ่มและยุบตำแหน่งบางตำแหน่ง การคัดเลือกผู้บริหารยังใช้วิธีที่ไม่เหมาะสม

3. ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรได้เสนอและสรุปว่า ขาดความเป็นธรรมสำหรับ บุคลากรบางกลุ่ม พบได้จาก บุคลากรประเภทผู้สอนตำแหน่งครู คศ.1 ถูกปรับเปลี่ยนเป็นอาจารย์เพื่อให้รองรับพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ.2548 ทำให้บุคลากรกลุ่มนี้หมดสิทธิ์ในการทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ โดยที่บุคลากรตำแหน่งครูส่วนใหญ่ในสถาบันฯ ยังสามารถทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ และมีเงินประจำตำแหน่ง และในส่วนของบุคลากรประเภทเจ้าหน้าที่ขาดโอกาสในการทำผลงานเพื่อขอรับเงินประจำตำแหน่งเหมือนหน่วยงานอื่น เนื่องจากยังขาดความชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรแบ่งพรรคแบ่งพวกขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มี

ความเหลื่อมล้ำของค่าตอบแทนเช่นสวัสดิการและเงินโบนัสที่ได้รับของผู้บริหาร ผู้สอน และเจ้าหน้าที่มากเกินไปทำให้ขาดกำลังใจในการทำงาน ทำงานไม่เต็มที่ กวระเบียบ การให้รางวัล การลงโทษ ยังมีหลายมาตรฐาน ผู้บริหารบางคนเห็นแก่ตัวไม่มีความจริงใจ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเลือกปฏิบัติ รู้ปัญหาแต่ไม่สามารถแก้ไขได้

4. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรได้เสนอและสรุปว่า ผู้บริหารยังขาดประสบการณ์บริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา การแต่งตั้งผู้บริหารบางคนยังไม่เหมาะสมเนื่องจากขาดความรู้ ความสามารถด้านการบริหารงาน ส่วนอาจารย์ผู้สอนหลายคนไม่ชำนาญในวิชาที่สอน เนื่องจากสถาบันฯ เปิดคณะและโปรแกรมวิชาอื่นนอกจากโปรแกรมวิชาพลศึกษา ทำให้มีอาจารย์หลายคนต้องสอนในวิชาที่ตนไม่มีความชำนาญ นอกจากนี้บุคลากรยังขาดโอกาสในการพัฒนาทางด้านวิชาการอย่างต่อเนื่องและจริงจัง การให้ทุนเพื่อศึกษาต่อไม่ได้คำนึงถึงสาขาที่ขาดแคลนหรือจำเป็น

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรได้เสนอและสรุปว่า การประเมินผลเพื่อพิจารณาความดีความชอบไม่เป็นธรรม พบได้จาก ในการพิจารณาความดีความชอบไม่ได้ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ตรงกับความเป็นจริง ใช้ระบบอุปถัมภ์มากเกินไปในการพิจารณาความดีความชอบ ส่วนเรื่องการประเมินผลของผู้บริหารนั้นขาดการติดตามกำกับ และดูแลผู้ปฏิบัติงานทำให้ปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยสรุปบุคลากรได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สถาบันฯ ควรเปิดรับบุคลากรสายสนับสนุนหรือเจ้าหน้าที่เพิ่ม การเปิดรับบุคลากรควรเปิดรับในสาขาที่ขาดแคลน การคัดเลือกควรคำนึงถึงความสามารถเป็นหลัก

2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สถาบันฯ ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้อาสาสมัคร การมอบหมายงานควรมอบหมายให้ตรงตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารควรยึดถือประโยชน์ของสถาบันเป็นหลักไม่ควรนำเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน สถาบันฯ ควรกำหนดตำแหน่งบริหารและจัดโครงสร้างงานของสถาบันให้เป็นสากลโดยนำสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มาเป็นแบบอย่าง การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงควรเปลี่ยนระบบจากการแต่งตั้งเป็นการเลือกตั้ง โดยให้ผู้สมัครแถลงวิสัยทัศน์ต่อบุคลากรเพื่อประกอบการตัดสินใจ

3. ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีบุคลากรได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สถาบันฯ ควรแจ้งหลักเกณฑ์ในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการให้ชัดเจนให้แก่บุคลากรทุกประเภท ควรเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหามูลค่าการแบ่งพรรคแบ่งพวกขาดความสามัคคีในหน่วยงานอย่างจริงจังและจริงใจ

การจัดสวัสดิการและเงินโบนัสของสถาบันควรดำเนินการด้วยความโปร่งใส และแจ้งให้บุคลากรได้ทราบข้อมูล ควรปรับการจัดสวัสดิการและเงินโบนัสระหว่างผู้บริหาร ผู้สอน และเจ้าหน้าที่ไม่ให้เหลื่อมล้ำมากเกินไป การดำเนินการตามกฎระเบียบ การให้รางวัล การลงโทษ ให้ดำเนินการด้วยความยุติธรรม

4. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีบุคลากรได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่ได้รับโอกาสไปศึกษาดูงานต่างประเทศควรใช้ประสบการณ์มาบริหารงานให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสถาบันฯ อย่างจริงจัง นำเสนอผลการศึกษาดูงานแจ้งให้บุคลากรทราบเพื่อ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าศึกษาอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์ การให้ทุนเพื่อศึกษาต่อต้องคำนึงถึงสาขาที่ขาดแคลนและจำเป็นในการทำศักยภาพของคณะหรือวิทยาเขต

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีบุคลากรได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การประเมินผลเพื่อพิจารณาความดีความชอบควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน โปร่งใส จริงใจและปฏิบัติได้ ควรใช้ความยุติธรรมมากกว่าใช้ระบบอุปถัมภ์

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา 2) เปรียบเทียบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) ศึกษาระดับความพึงพอใจของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา 4) เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาจำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล 5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับระดับความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งได้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 279 คน จากบุคลากรสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ จากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที ค่าเอฟ และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 51 ปีขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า เป็นบุคลากรประเภทผู้สอน และมีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา สรุปว่า โดยรวมบุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ทุกข้อ บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยคือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรุปรว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อวิเคราะห์รายข้อ บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับน้อยเรื่องในส่วนราชการที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่มีบุคลากรเพียงพอ

2.2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ สรุปรว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อวิเคราะห์รายข้อ บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับน้อยเรื่องสถาบันฯมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานที่เหมาะสม

2.3 ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ สรุปรว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์รายข้อ บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับมากเรื่องผู้บริหารให้ความเป็นกันเองและมีความเป็นมิตร และสถานที่ทำงานมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน แต่มีความคิดเห็นในระดับน้อยเรื่องสถาบันฯใช้หลากหลายวิธีในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร

2.4 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปรว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์รายข้อ บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับมากเรื่องสถาบันฯใช้วิธีการให้ทุนศึกษาต่อในประเทศในการพัฒนาบุคลากร สถาบันฯใช้วิธีสนับสนุนให้มีการทำการวิจัยในการพัฒนาบุคลากร และสถาบันฯใช้ความสนใจของบุคลากรในการพิจารณาเลือกบุคลากรเพื่อศึกษาต่อและเข้ารับการอบรม แต่มีความคิดเห็นในระดับน้อยเรื่องบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วได้นำความรู้มาเผยแพร่

2.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปรว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์รายข้อ บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับมากเรื่องบุคลากรเคยถูกประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการประเมินโดยผู้บริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้หลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น และการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้หลักเกณฑ์ข้อบังคับที่ส่วนราชการกำหนด แต่มีความคิดเห็นในระดับน้อยเรื่องบุคลากรเคยถูกประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการประเมินร่วมกันระหว่างผู้บริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้หลักเกณฑ์ที่ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมกำหนดขึ้น และการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ

3. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สรุปได้ดังนี้

3.1 ปัจจัยด้านเพศ สรุปว่า บุคลากรเพศชายและเพศหญิง มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา แตกต่างกันทุกด้าน

3.2 ปัจจัยด้านอายุ สรุปว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

3.2.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรุปว่า บุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป เห็นด้วยกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษามากกว่า บุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี อายุ 31–40 ปี และอายุ 41–50 ปี

3.2.2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ สรุปว่า บุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และอายุ 51 ปีขึ้นไป เห็นด้วยกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษามากกว่า บุคลากรที่มีอายุ 31–40 ปี และอายุ 41–50 ปี

3.2.3 ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ สรุปว่า บุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป เห็นด้วยกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษามากกว่า บุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี อายุ 31–40 ปี และอายุ 41–50 ปี

3.2.4 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปว่า บุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป เห็นด้วยกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษามากกว่า บุคลากรที่มีอายุ 31–40 ปี และอายุ 41–50 ปี

3.2.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปว่า บุคลากรที่มีอายุ 41–50 ปีขึ้นไป เห็นด้วยกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษามากกว่า บุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และอายุ 51 ปีขึ้นไป

3.3 บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาแตกต่างกัน ยกเว้นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

3.3.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรุปว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาโทหรือสูงกว่า เห็นด้วยกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษามากกว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

3.3.2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ สรุปว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เห็นด้วยกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษามากกว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและปริญญาโทหรือสูงกว่า

3.3.3 ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ สรุปรว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี เห็นด้วยมากกว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และปริญญาโทหรือสูงกว่า ส่วนบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโทหรือสูงกว่า เห็นด้วยกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา มากกว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

3.3.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปรว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี เห็นด้วยกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา มากกว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและปริญญาโทหรือสูงกว่า

3.4 ปัจจัยด้านประเภทบุคลากร สรุปรว่า ประเภทบุคลากรต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาแตกต่างกัน โดยเมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้าน สรุปรว่า บุคลากรประเภทผู้บริหารเห็นด้วยมากกว่าบุคลากรประเภทผู้สอน และเจ้าหน้าที่ทุกด้าน

3.5 ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน สรุปรว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี เห็นด้วยมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 10 ปี ขึ้นไป

4. ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา สรุปรว่าโดยรวม บุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานมีความพึงพอใจในระดับมาก สรุปรได้ดังนี้

4.1 ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน สรุปรว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อวิเคราะห์รายข้อ บุคลากรมีความพึงพอใจระดับมากเรื่องการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ สถาบันฯเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ไปศึกษาต่อเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มวุฒิในระดับที่สูงขึ้น และการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

4.2 ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน สรุปรว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อวิเคราะห์รายข้อ บุคลากรมีความพึงพอใจระดับมากเรื่องได้รับการยอมรับจากบุคคลในวงการอาชีพเดียวกันและจากบุคคลทั่วไป การได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน ความภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน และความรู้สึกมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดำรงอยู่

4.3 ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน สรุปว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อวิเคราะห์รายข้อ บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับปานกลางเรื่องงานที่บุคลากรปฏิบัติเป็นงานที่ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีโอกาใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะพัฒนางาน การมีโอกาเสนอความคิดริเริ่มและใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะพัฒนางาน และงานที่ได้รับมอบหมายมีความสมดุลเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับงานของคนอื่น

4.4 ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน สรุปว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์รายข้อ บุคลากรมีความพึงพอใจระดับมากเรื่องการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี การได้ร่วมกิจกรรมปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันควร ความรู้สึกสบายใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน แต่มีความพึงพอใจในระดับน้อยเรื่องบุคคลในสถาบันฯ ทำงานด้วยความสามัคคีไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก

4.5 ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน สรุปว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อวิเคราะห์รายข้อ บุคลากรมีความพึงพอใจระดับมากเรื่องการเดินทางมาปฏิบัติงานระหว่างบ้านพักกับหน่วยงานมีความสะดวก

4.6 ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน สรุปว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

5. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สรุปได้ดังนี้

5.1 ปัจจัยด้านเพศ สรุปว่า บุคลากรเพศชายและเพศหญิงมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน

5.2 ปัจจัยด้านอายุ สรุปว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

5.2.1 ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน สรุปว่า บุคลากรที่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และอายุ 31-40 ปี ส่วนบุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี

5.2.2 ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน สรุปว่า บุคลากรที่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และอายุ 31-40 ปี ส่วนบุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 31-40 ปี

5.2.3 ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน สรุปว่า บุคลากรที่มีอายุ 41–50 ปีและอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และอายุ 31–40 ปี

5.2.4 ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน สรุปว่า บุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี อายุ 31–40 ปี และอายุ 41–50 ปี

5.2.5 ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน สรุปว่า บุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี อายุ 31–40 ปี และอายุ 41–50 ปี

5.2.6 ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน สรุปว่า บุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี อายุ 31–40 และอายุ 41–50 ปี ส่วนบุคลากรที่มีอายุ 41–50 ปี มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และอายุ 31–40 ปี

5.3 ปัจจัยด้านวุฒิการศึกษา สรุปว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

5.3.1 ด้านความสำเร็จและความก้าวหน้าในการทำงาน สรุปว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาโทหรือสูงกว่า มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

5.3.2 ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน สรุปว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและปริญญาโทหรือสูงกว่า

5.3.3 ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน สรุปว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโทหรือสูงกว่า มีระดับความพึงพอใจมากกว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

5.3.4 ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน สรุปว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและปริญญาโทหรือสูงกว่า ส่วนบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโทหรือสูงกว่า มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

5.3.5 ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน สรุปว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและปริญญาโทหรือสูงกว่า ส่วนบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโทหรือสูงกว่า มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

5.3.6 ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน สรุปว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

5.4 ปัจจัยด้านประเภทบุคลากร สรุปว่า ประเภทบุคลากรต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยเมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้าน บุคลากรประเภทผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรประเภทผู้สอนและเจ้าหน้าที่ทุกด้าน

5.5 ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน สรุปว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงานและด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานที่แตกต่างกัน คือ บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจในด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และมีระดับความพึงพอใจในด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี และ 6-10 ปี แต่บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับความพึงพอใจในด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี

6. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา สรุปว่า

6.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานในระดับปานกลาง ส่วนด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน ความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

6.2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน และ ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ส่วนด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

6.3 ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานในระดับสูง ส่วนด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน และด้าน

ผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

6.4 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ส่วนด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

6.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ส่วนด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงานมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา อภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน อาจเป็นเพราะสถาบันการพลศึกษาเริ่มจัดตั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548 ซึ่งนับเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ ทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มรูปแบบ รวมทั้งบุคลากรสายผู้สอนอยู่ในช่วงของการปรับเปลี่ยนจากการมีวิทยฐานะครูเข้าสู่การดำรงตำแหน่งทางวิชาการในระบบมหาวิทยาลัย ส่งผลให้ผู้สอนบางส่วน จำเป็นต้องเร่งดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องนี้มากกว่าเรื่องอื่น ๆ ตลอดจนบุคลากรทุกระดับทั้งผู้บริหาร ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ ยังต้องใช้เวลาในการศึกษา ปรับตัวและปรับกระบวนการต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา นอกจากนั้น การขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุนทำให้บุคลากรสายผู้สอนจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ทั้งผู้สอนและเจ้าหน้าที่ในเวลาเดียวกัน ภาระงานจึงมี บุคลากรจึงแสดงความคิดเห็นในระดับกลางๆ ทั้งนี้ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นที่

อยู่ในระดับปานกลางทุกด้านในการวิจัยครั้งนี้ มีความสอดคล้องกับการศึกษาของรุจิราพร มาตย์ภูธร (2548 : บทคัดย่อ) เรื่องสภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ที่พบว่าสภาพเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการจัดหาบุคลากร ด้านการชำระรักษาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ พระราชวิชิตติก (2543 : 101) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม เขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 4 โดยศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติในกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและครูในภาพรวมและรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาและและการคัดเลือกบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติสูงกว่าครูสอนทุกด้าน สอดคล้องกับ มรกต โกมลศิษฐ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำ การศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง และพระมหาประยุต ศรีแก้วกุล (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางทุกด้าน ยกเว้นด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับมาก ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของสถาบันจากการเป็นสถาบันอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษา ระดับปริญญา จึงส่งผลให้บุคลากรรู้สึกมีตำแหน่งที่ได้รับการยอมรับว่ามีเกียรติและศักดิ์ศรีมากขึ้น เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม ทั้งตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา และหัวหน้าโปรแกรมวิชาตลอดจนสถาบันการพลศึกษาต้องดำเนินงานตามมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา จึงทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานตามตัวบ่งชี้มากขึ้น มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น และมี

โอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น ทั้งนี้ ผลการศึกษาระดับความพึงพอใจของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง มีความสอดคล้องกับการศึกษาของบุญช่วย ยิดขัง (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลาง พบว่าระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรส่วนกลาง สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน มีความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในระดับมาก 4 ด้านเรียงตามลำดับ คือ การได้รับความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน และความมั่นคง รวมทั้งการศึกษาของศุภิสรา แพงทอง (2546 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิในภาพรวมทั้งปัจจัยค่าจูนและปัจจัยกระตุ้นอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับการศึกษาของเบญจวรรณ ทองขาว (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง คล้ายกับความคิดเห็นตามรายด้านคือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง พระมหาพิเชษ พลสวัสดิ์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงฆ์ : กรณีศึกษามหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ในวิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานร้อยละ 66.7 มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

3. จากผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเก็จวลี เจริญพจน์ (2541 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อเปรียบเทียบทัศนคติของข้าราชการชายและหญิงที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยประเภทบุคลากรนั้นสอดคล้องกับ สาคร สิทธิโชติ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีสภาพการบริหารงานบุคคลมากกว่าครูผู้สอน และมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05 โดยครูผู้สอนคิดว่าการบริหารงานบุคคลมีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียน และยังสอดคล้องกับ สุนันทา รุ่งเนียม (2546 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามตัวแปรตำแหน่งบุคลากร โดยภาพรวมพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคลากรแตกต่างจากครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. จากผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ หนูดำ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน บริษัท เวสเทริน ดิจิตอล (บางปะอิน) ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานและรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการของบริษัท เวสเทริน ดิจิตอล (บางปะอิน) จำกัด แตกต่างกัน นอกจากนี้ ชรินทร์ สรรพกิจจำจร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามตัวแปรต่างๆพบว่าบุคลากรที่มีเพศ ช่วงเวลาปฏิบัติงานและรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของสวัสดิ์ บรรจงพาศ (2546 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กรมสามัญศึกษา โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg มาเป็นกรอบของการวิจัย ผลการวิจัยในส่วนของ การทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ที่มีอายุแตกต่างกัน ปรากฏผล คือ ครู-อาจารย์ที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 อยู่ 12 ด้านคือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านการเจริญเติบโตในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการนิเทศ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสภาพความเป็นอยู่ และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และผลการศึกษาของ ชัยณรงค์ คุณด้อม (2544 : 73) ที่พบว่าเจ้าหน้าที่เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าภูหลวง จังหวัดเลยที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยเจ้าหน้าที่ที่มีอายุ 41 ขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีอายุ 20-30 ปี และ 31-40 ปี ในเรื่องวุฒิการศึกษา มีความสอดคล้องกับ สหชาติ กุมมา (2546 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และครูผู้สอนนักเรียน

นายร้อยตำรวจในโรงเรียนนายร้อยตำรวจซึ่งพบว่าอาจารย์ และครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาและระดับเงินเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และในเรื่องของประเภทบุคลากรที่ผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทุกด้านมากกว่าผู้สอนและเจ้าหน้าที่ มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มิซึชิ น้อยเมื่องคุณ (2542 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคลากรใน โรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารและครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคลากร โดยส่วนรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่า ครูอาจารย์ที่ทำหน้าที่หัวหน้างานบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ มงคล อภินิหารวัฒน์. (2551 : 115-116) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยงที่มีผลต่อการบริหารจัดการพระราชวังบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โคลาซา (Kolassa. 1960 : 386) กล่าวว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกมาของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากกรณีแวดล้อม (Circustance) หรือความคิดเห็นเป็นการตอบสนองสิ่งเร้าที่ได้รับอิทธิพลจากความโน้มเอียง (Predisposition) ความโน้มเอียงทำให้บุคคลปฏิบัติตาม ซึ่งเรียกว่า โครงสร้างทัศนคติ (Attitude Structure) ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นพื้นฐานของความคิดเห็น และมีอิทธิพลต่อการแสดงออก ส่วนทัศนคตินั้นคือความโน้มเอียงในการแสดงออกมาของบุคคลอื่น ไม่ว่าจะป็นทางบวกหรือทางลบ ดังนั้นจึงส่งผลไปถึงความพึงพอใจซึ่งสอดคล้องกับ วรูม (Vroom.1984 : 328) ที่กล่าวว่า ทัศนคติและความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งสามารถใช้แทนกันได้เพราะทั้งสองคำนี้จะหมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น ทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจนั้น และทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1.1 ด้านการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สถาบันการพลศึกษาควรมีการวางแผนอัตรากำลังและสรรหาบุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ โดยเฉพาะการบรรจุบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อลดภาระงานของบุคลากรสายผู้สอน เนื่องจากภาระงานผู้สอนในปัจจุบันมีมากเกินไป ขาดบุคลากรสายสนับสนุนและขาดแคลนผู้สอนในบางสาขาวิชา รวมทั้งการปรับโครงสร้างการบริหารให้ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน

1.2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ สถาบันการพลศึกษาควรมีการคัดเลือกบุคลากรบรรจุเข้าปฏิบัติงานที่โปร่งใส ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ และการมอบหมายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเนื่องจากบางส่วนยังมอบหมายงานไม่ตรงกับลักษณะงานและลักษณะเฉพาะตำแหน่ง

1.3 ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันการพลศึกษาควรสร้างความสามัคคีให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของบุคลากร ไม่ให้มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก เช่น มอบหมายให้ทำภารกิจสำคัญของสถาบันฯร่วมกัน และควรใช้หลากหลายวิธีในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เช่น ใช้ระบบหมุนเวียนในการให้เงินเดือนสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามปกติทั่วไป หรือมอบหมายงานสำคัญแก่บุคลากรที่จะได้เงินเดือน หรือลงโทษบุคลากรที่เป็นระบบและเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ

1.4 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันการพลศึกษาควรสร้างความตระหนักในการปฏิบัติหน้าที่อย่างยุติธรรม โปร่งใสและเปิดโลกทัศน์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ระดับอุดมศึกษา การส่งเสริมความก้าวหน้าและการพัฒนางานด้านวิชาการหรือวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งควรกำหนดมาตรการให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วได้นำความรู้มาเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ

4.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สถาบันควรพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรอย่างยุติธรรม ผู้บริหารควรกำกับติดตามดูแลการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาของบุคลากรอย่างจริงจังต่อเนื่อง ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้หลักเกณฑ์ที่ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมกำหนดขึ้น และนำผลการประเมินการปฏิบัติงานใช้ในการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นรูปธรรม

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาแห่งอื่นเพื่อนำมาบูรณาการ ปรับปรุงและออกเป็นระเบียบการบริหารงานบุคคลของสถาบันการพลศึกษา ต่อไป

2.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับความพึงใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา เช่น นโยบายการบริการ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อื่นๆ

2.3 ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจทำการศึกษาที่เน้นการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีมากขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฤตธี จำเริญพานิช. (2549). ความพึงพอใจของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดชลบุรี
ต่อการบริหารงานบุคคล. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา).
ฉะเชิงเทรา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2549). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล.
กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- กิ่งพร ทองใบ. (2543). การจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการบรรยาย.
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.
- เกื้อจวลี เจริญพจน์. (2541). การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- เกรียงไกร เจริญพานิช. (2541). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ
เพชรบูรณ์. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เกรียงไกร เจียมบุญศรีและจักร อินทจักร. (2544). การบริหารทรัพยากรบุคคล.
กรุงเทพฯ : บั๊กแบงก์.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.
กรุงเทพฯ : บั๊กพอยท์.
- ชัยณรงค์ คุณดีม. (2544). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า
ภูหลวง จังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารทรัพยากรป่าไม้).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เขาวี โรจนแสง. (2544). เอกสารชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2547). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซี เอ็ด ยูเคชั่น.
- ดิ เอเชียนแปซิฟิก. (2550). บทความพิเศษ. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : [http:// www.apacnews.net](http://www.apacnews.net)
- เดชา ทรัพย์สิน. (2548). ความคิดเห็นของข้าราชการศาลแพ่งที่มีต่อการนำนโยบายการปฏิรูป
ระบบราชการไปปฏิบัติ. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
(นโยบายสาธารณะ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2542). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. (2545). **หลักการจัดการหลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- ทวี สีหามาตย์. (2548). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการบริหารงานกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ชรินทร์ สรรพกิจกำจร. (2542). **ความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ชัยญา ผลอนันต์. (2546). **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อิน โนกราฟฟิกส์.
- ธีรยุทธ พึ่งเพียร และสุรพล สุยะพรหม. (2543). **การบริหารงานบุคคล และความกดดันเชิงวิเคราะห์**. กรุงเทพฯ : สุตรไฟศาล.
- นพ ศรีบุญนาค. (2546). **การคัดเลือกบุคคลและการบริหารค่าตอบแทน**. กรุงเทพฯ : สุตรไฟศาล.
- บทความเกี่ยวกับสถาบันการพลศึกษา**. (2549). (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://wikipedia.org>
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). **การบริหารงานบุคคล(การจัดการทรัพยากรมนุษย์)**. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญช่วย ยิดขัง. (2545). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลาง สังกัด กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2540). **พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา**. เลย. : คณะวิชาครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย.
- เบญจวรรณ ทองขาว. (2545). **สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารทั่วไป). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประยุทธ ศรีแก้วกุล, พระมหา. (2546). **การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบาลีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2543). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สุภา.
- พรทิพา สุกใส. (2546). การบริหารงานบุคคลของสาขาวิชาดนตรีสากลในมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พอลดา บุตรสุขธิวงศ์และปราชญา กล้าผจญ. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- พิเชษ พลสวัสดิ์, พระมหา. (2544). ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงฆ์ กรณีศึกษามหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ในวิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา). เลข : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- มงคล อภินวัฒน์. (2551). พฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่มีผลต่อการบริหารจัดการพระราชวังบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารธุรกิจ). พระนครศรีอยุธยา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ถ่ายเอกสาร.
- มรกต โกมลดิษฐ์. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ). นนทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย.
- มาลี ตุ่มใจต้อง. (2548). ศึกษาสภาพและความต้องการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปทุมธานีบริวเวอรี่ จำกัด. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- มีชัย น้อยเมืองคุณ. (2542). การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2541). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

- รัตน์พร จาริต. (2547). **กระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร**. กรุงเทพฯ : ศูนย์เครือข่ายความรู้ สาธารณด้านการจัดการทุนมนุษย์. (2550. ธันวาคม). (ออนไลน์).
แหล่งที่มา : www.thaihrhub.com.
- รุจิราพร มาตย์ภูธร. (2548). **สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการในสำนักงานประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). เลข : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- วชิรดิถก, พระราช. (2543). **กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรมเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 4**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). นนทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วรกต สุวรรณรัตน์. (2544). **การบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วรเดช จันทรศร. (2544). **การพัฒนาระบบราชการไทย**. กรุงเทพฯ : สหยาบสื่อและการพิมพ์.
- วรนารถ แสงมณี. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : งานตำรา และเอกสารการพิมพ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีโดยการทำงานเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วราภรณ์ หนูดำ. (2548) **การบริหารจัดการที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัท เวสเทริน ดิจิตอล (บางปะอิน) จำกัด**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป). พระนครศรีอยุธยา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ถ่ายเอกสาร.
- วันชัย มีชาติ. (2544). **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาโร เฟิงส์สวัสดิ์. (2551). **วิธีวิทยาการวิจัย**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2545). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- ศุภิสรา แพงทอง. (2546). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. สถาบันการพลศึกษา. (2549). **แนะนำสถาบัน**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.ipe.ac.th>
- สมเกียรติ ชิดไชสง. (2549). **องค์การแบบราชการ**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.itie.org>

- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพฯ :
ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง. (2542). **การบริหารบุคลากรและการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี. (2545). **รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ :
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา**. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาคุญภัก์บัณฑิต (อุดมศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สวัสดิ์ บรรจงพาศ. (2546). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์โรงเรียนศึกษา
สงเคราะห์ กรมสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สหชาติ กุมมา. (2546). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และครูผู้สอนนักเรียน
นายร้อยตำรวจในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
(สังคมศึกษาเพื่อการพัฒนา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สาคร สิทธิโชติ. (2549). **สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุทนต์ มุสิกะทัน. (2541). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรม
สามัญศึกษา จังหวัดสระบุรี**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุนันทา รุ่งเนียม. (2546). **การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา
ในจังหวัดขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา).
เลย : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- สุนันทา เลานันท์. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ**. นนทบุรี :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.

- อภิรัตน์ จันตะนี. (2549). การใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับวิทยานิพนธ์ทางธุรกิจ.
พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- _____. (2550). สถิติและการวิจัยทางธุรกิจสำหรับนักศึกษา MBA และ Ph.D.
พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- อภิรัตน์ จันตะนีและคณะ. (2550). การวิจัยทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์.
- Andrew Brown, Chris Forde and David Spencer. (2008). **Centre for Employment Relations Innovation and Change.** Leeds : Leeds University Business School.
- Gary, Dessler. (1997). **Human Resources Management.** 7th ed. Upper Saddle River. New Jersey : Prentice-Hall.
- Leonard, Nadler. And Garland D. Wiggs. (1989). **Managing Human Resources Management Development.** San Francisco : Jossey-Bass. Kogan
- Lock, E. A. (1984). **Job Satisfaction in Social Psychology and Organization Behavior.** New York : John Willey and Sons.
- Mondy, Noe, and Premeaux. (1999). **Human Resonrce Management.** Upper Saddle River NJ : Simon and Schuster.
- R. Wayne, Mondy and Robert M. Noe. (1996). **Human Resources Management.** 6th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Wayne, F. Casio. (1995). **Managing Human Resources : Productivity. Quality of Work Life. Profiles.** 4th ed. New York : McGraw-Hill.
- William, B. Werther.Jr. and Keith Davis. (1996). **Human Resources and Personnel Management.** 5th ed. New York : McGraw-Hill.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เลขที่แบบสอบถาม

--	--	--

การวิจัย : การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จึงใคร่ขอความกรุณาจากบุคลากรสถาบันการพลศึกษาทุกท่าน โปรดให้ข้อมูลในแบบสอบถาม ซึ่งข้อมูลที่ได้จากท่านในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษาต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ใส่เครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ
 1. ชาย
 2. หญิง
2. อายุ
 1. ไม่เกิน 30 ปี
 2. 31-40 ปี
 3. 41-50 ปี
 4. 51 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
 2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 3. ปริญญาโทหรือสูงกว่า
4. ประเภทบุคลากร
 1. ผู้บริหาร
 2. ผู้สอน
 3. เจ้าหน้าที่
5. ประสบการณ์ในการทำงาน
 1. น้อยกว่า 1 ปี
 2. 1 - 5 ปี
 3. 6 - 10 ปี
 4. 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง ใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเห็นด้วยของท่านมากที่สุด โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนไว้ดังนี้

5 หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด	4 หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3 หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง	2 หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1 หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด		

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์					
1.1 สถาบันฯ มีการวิเคราะห์หัตถ์ราคาล้าง					
1.2 สถาบันฯ มีการวางแผนกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ					
1.3 สถาบันฯ ได้ดำเนินการตามความจำเป็นในการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
1.4 สถาบันฯ ได้ดำเนินการวางแผนเพื่อให้กรอบสำหรับการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามเป้าหมายตรงตามวัตถุประสงค์					
1.5 ส่วนราชการที่ปฏิบัติงานอยู่มีบุคลากรเพียงพอ					
1.6 ถ้าบุคลากรไม่เพียงพอสถาบันฯ มีการดำเนินการจัดหาบุคลากรเพิ่มเติมด้วยวิธีการต่างๆ					
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์					
2.1 ทราบข้อมูลการรับสมัครบุคลากรจากบุคคลที่เคยปฏิบัติงาน					
2.2 ทราบข้อมูลการรับสมัครบุคลากรจากประกาศรับสมัครในสื่อต่างๆ					
2.3 สถาบันฯ มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานที่เหมาะสม					
2.4 สถาบันฯ พิจารณาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานจากวุฒิการศึกษาที่ตรงตามตำแหน่งที่ขาดแคลน					
2.5 สถาบันฯ ใช้วิธีหลากหลายในการแจ้งให้รับทราบและปฏิบัติตามนโยบายเป้าหมาย แผนงานและโครงการ					
2.6 สถาบันฯ ได้มีการติดตามให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาในเรื่องปฏิบัติงานโดยการจัดประชุมเป็นระยะๆ					
2.7 สถาบันฯ ได้มีการติดตามให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาในเรื่องปฏิบัติงานโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
3. ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์					
3.1 ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองและมีความเป็นมิตร					
3.2 ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงาน					
3.3 มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของผู้รับผิดชอบ					
3.4 บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
3.5 สถานที่ทำงานมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน					
3.6 มีการอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
3.7 มีการร้องเรียนของปัญหาในด้านต่างๆ และมีการแก้ไข					
3.8 สถาบันฯ มีการประเมินสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร					
3.9 สถาบันฯ ใช้หลากหลายวิธีในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร					
3.10 สถาบันฯ ได้จัดบริการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานแก่บุคลากร					
4. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
4.1 สถาบันฯ ได้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน					
4.2 สถาบันฯ ได้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งาน					
4.3 สถาบันฯ ได้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน					
4.4 สถาบันฯ ใช้วิธีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาบุคลากร					
4.5 สถาบันฯ ใช้วิธีการจัดสัมมนาวิชาการในการพัฒนาบุคลากร					
4.6 สถาบันฯ ใช้วิธีการให้ทุนศึกษาต่อในประเทศในการพัฒนาบุคลากร					
4.7 สถาบันฯ ใช้วิธีสนับสนุนให้มีการทำการวิจัยในการพัฒนาบุคลากร					
4.8 สถาบันฯ ใช้การสอบแข่งขันในการพิจารณาเลือกบุคลากรเพื่อศึกษาต่อและเข้ารับการอบรม					
4.9 สถาบันฯ ให้ความสำคัญของบุคลากรในการพิจารณาเลือกบุคลากรเพื่อศึกษาต่อและเข้ารับการอบรม					
4.10 สถาบันฯ ให้ผู้บริหารเป็นผู้คัดเลือกเพื่อศึกษาต่อและเข้ารับการอบรม					
4.11 บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วได้นำความรู้ความสามารถมาจัดโครงการอบรมให้แก่บุคลากรอื่นๆ					
4.12 บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วได้นำความรู้มาเผยแพร่					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
5.1 มีวัตถุประสงค์ในการประเมินเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง					
5.2 มีวัตถุประสงค์ในการประเมินเพื่อปรับปรุงระบบและวิธีปฏิบัติงาน					
5.3 มีวัตถุประสงค์ในการประเมินเพื่อให้ทราบถึงความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ					
5.4 มีวัตถุประสงค์ในการประเมินเพื่อให้ทราบถึงปัญหาในด้านการปฏิบัติงาน					
5.5 ใช้รูปแบบการประเมินคุณลักษณะของผู้ถูกประเมิน					
5.6 ใช้รูปแบบการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน					
5.7 ใช้รูปแบบการประเมินผลสำเร็จของงานของผู้ถูกประเมิน					
5.8 เคยถูกประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการประเมินตนเอง					
5.9 เคยถูกประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการประเมินโดยคณะผู้ประเมิน					
5.10 เคยถูกประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการประเมินโดยผู้บริหาร					
5.11 เคยถูกประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการประเมินร่วมกันระหว่างผู้บริหารผู้ร่วมงานและตนเอง					
5.12 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้หลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น					
5.13 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้หลักเกณฑ์ที่ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมกำหนดขึ้น					
5.14 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้หลักเกณฑ์ข้อบังคับที่ส่วนราชการกำหนด					
5.15 การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ					
5.16 การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยควบคุมการทำงานให้ตรงตามมาตรฐานที่วางวัตถุประสงค์ไว้					
5.17 การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้นักบุคลากรทราบถึงผลการการปฏิบัติงานของตน					
5.18 การประเมินผลการปฏิบัติงานส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน					
5.19 การประเมินผลการปฏิบัติงานทำเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและแนวทางในการบริหาร					

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

คำชี้แจง ใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนไว้ดังนี้

5 หมายถึง	พึงพอใจมากที่สุด	4 หมายถึง	พึงพอใจมาก
3 หมายถึง	พึงพอใจปานกลาง	2 หมายถึง	พึงพอใจน้อย
1 หมายถึง	พึงพอใจน้อยที่สุด		

ประเด็นคำถาม	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
1. ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน					
1.1 ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามหน้าที่					
1.2 ได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอยู่เสมอ					
1.3 ผู้บังคับบัญชาได้นำข้อเสนอแนะของบุคลากรเข้าสู่ภาคปฏิบัติเสมอ					
1.4 มีโอกาสได้เข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนาเพิ่มเติมตามโอกาสอันควร					
1.5 สถาบันฯเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ไปศึกษาต่อเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มวุฒิในระดับที่สูงขึ้น					
1.6 มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษตามความเหมาะสม					
1.7 มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้นตามลำดับ					
1.8 ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ทำ การวิจัยหรือการเสนองานทางวิชาการ					
1.9 ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ					
1.10 มีโอกาสได้ร่วมกิจกรรมหรือปฏิบัติงานในระดับนโยบาย					
2. ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน					
2.1 ได้รับความเชื่อถือและยอมรับในความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา					
2.2 ได้รับการยอมรับจากบุคคลในวงการอาชีพเดียวกัน และจากบุคคลทั่วไป					
2.3 ได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน					
2.4 ได้รับรางวัลหรือการยกย่องชมเชยในผลงาน					
2.5 มีความภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้					
2.6 รู้สึกปลอดภัยและมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน					
2.7 ผู้บังคับบัญชาให้ความคุ้มครองและรับผิดชอบต่องานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ					
2.8 รู้สึกมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดำรงอยู่					

ประเด็นคำถาม	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
3. ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน					
3.1 งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำให้มีความสุข					
3.2 งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ					
3.3 งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ได้ช่วยพัฒนาองค์กร					
3.4 งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
3.5 มีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
3.6 มีโอกาสใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะพัฒนางาน					
3.7 มีโอกาสเสนอความคิดริเริ่มและใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะพัฒนางาน					
3.8 มีอิสระในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ					
3.9 มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำงาน โครงการพิเศษ นอกเหนืองานประจำ					
3.10 ตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติได้รับการยอมรับว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม					
3.11 ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติได้รับการยอมรับว่ามีเกียรติและมีศักดิ์ศรี					
3.12 งานที่ได้รับมอบหมายมีความสมดุลเป็นธรรมชาติเมื่อเปรียบเทียบกับงานคนอื่น					
4. ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน					
4.1 ผู้บังคับบัญชากำกับ/ดูแลการปฏิบัติงานเหมาะสม					
4.2 ผู้บังคับบัญชาเมตตา ในระเบียบกฎเกณฑ์สามารถให้คำ แนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้					
4.3 ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหา ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา					
4.4 ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องชมเชยตามสมควร					
4.5 ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม ในการปกครองบังคับบัญชา					
4.6 บุคคลในสถาบันฯทำงานด้วยความสามัคคีไม่แบ่งพรรค แบ่งพวก					
4.7 ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
4.8 ได้ร่วมกิจกรรมพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันควร					
4.9 รู้สึกสบายใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน					
4.10 ได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน					
5. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน					
5.1 หน่วยงานมีการกำหนดนโยบายที่มีเป้าหมายชัดเจน สามารถปฏิบัติได้					
5.2 มีการสั่งการและมอบหมายงานที่สอดคล้องกับนโยบาย					

ประเด็นคำถาม	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
5.3 การกำหนดนโยบายการบริหารงานเป็นไปตามความต้องการ					
5.4 การจัดการในหน่วยงานเป็นระบบ มีระเบียบและมีประสิทธิภาพ					
5.5 หน่วยงานมีการติดตามและประเมินผลเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
5.6 การจัดสถานที่มีความเป็นระเบียบ สะอาด อาคารเรียนมีแสงสว่างเพียงพอ ห้องเรียนตกแต่งเรียบร้อยสวยงาม					
5.7 วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอและสะดวกที่จะนำมาใช้					
5.8 สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน					
5.9 การเดินทางมาปฏิบัติงานระหว่างบ้านพักกับหน่วยงานมีความสะดวก					
5.10 จำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานต่อวันมีความเหมาะสม					
6. ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน					
6.1 เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ					
6.2 ค่าตอบแทนพิเศษ เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเบี่ยงเบนในการไปราชการ มีความเหมาะสม					
6.3 การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการจากหน่วยงานเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว					
6.4 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้มีความเหมาะสม					

ตอนที่ 4 โปรดระบุปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน
การพลศึกษาที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของท่านในด้านต่อไปนี้

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ สกุล	นายอิศเรศร์ ไชยะ
วัน เดือน ปีเกิด	16 มีนาคม 2518
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	199/161 หมู่ 4 ต. ไร่ใหญ่ อ. เมือง จ. สุพรรณบุรี
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	อาจารย์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุพรรณบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2531	สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนบ้านอากาศ
พ.ศ. 2537	สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนอากาศอำนวยศึกษา
พ.ศ. 2539	สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยเกษตรกรรมอุดรธานีสาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ
พ.ศ. 2541	สำเร็จการศึกษาจาก มหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะธุรกิจการเกษตร หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป
พ.ศ. 2553	สำเร็จการศึกษาจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป