



บทที่ 2

เอกสาร วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การทำงานของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเพียงไร ความจำเป็นเบื้องต้นแรกในการบริหารบุคคลก็คือการสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน เมื่อได้คนมาแล้วก็จำเป็นจะต้องหาทางให้เขาอยู่กับเราด้วยความเต็มใจและด้วยความหวังที่จะยึดถือเป็นงานถาวรตลอดไป เพราะเมื่อคนเต็มใจและมีความหวังในงานที่เขากระทำ เขาก็จะพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความรับผิดชอบ ด้วยความริเริ่มที่จะช่วยทำให้โรงเรียนมีความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า

การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้แก่องค์กรหรือโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถนั้นก็จะต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนหลายประการ เช่น ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่างานนั้นหรือองค์กรนั้นสามารถสนองความต้องการส่วนตัวของเขาได้ ความต้องการส่วนตัวเหล่านี้ก็มี การได้รับการยกย่องตามฐานะ การงานและในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ การที่สามารถจะพัฒนาตัวเองให้ถึงระดับสูงสุดของชีวิต การมีรายได้เพียงพอที่จะดำรงชีพสำหรับตนและครอบครัว การมีโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จและความก้าวหน้าในชีวิต การมีหลักประกันความมั่นคงในอนาคตที่จะได้รับความเป็นธรรม ปราศจากการกลั่นแกล้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และมีหลักประกันอนาคตหลังจากที่ออกจากงานไปแล้ว ปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้คนตั้งใจทำงานโดยปราศจากความคับแค้นใจหรือความวิตกกังวลต่อความเป็นไปในอนาคตของตัวเอง

ปัญหาสำคัญในการบริหารบุคคลที่มักเกิดขึ้นเสมอก็คือ ความขัดแย้งระหว่างจุดหมายในชีวิตของผู้ปฏิบัติงานกับจุดหมายขององค์กรหรือโรงเรียน องค์กรมีความต้องการที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานอย่างเต็มที่และเป็นไปตามจุดประสงค์ขององค์กร แต่การจะทำเช่นนั้น ผู้ปฏิบัติงานก็ต้องใช้กำลังงานทั้งกายและใจ เสียสละตัวเองเพื่อองค์กรอย่างแท้จริง ต้องสละความรักตัวเองและความเป็นตัวของตัวเองเพื่อองค์กร ซึ่งเป็นของยากที่มนุษยธรรมอาจจะทำได้

องค์การจะอยู่ไม่ได้หากปราศจากผู้นับถืองาน และผู้นับถืองานถ้าไม่มีองค์การเป็นแหล่งที่จะหาทำงานแล้วก็อยู่ไม่ได้เช่นเดียวกัน โดยเหตุนี้ จึงเป็นความจำเป็นที่ทั้งสองฝ่ายจะต้องหาแนวทางที่เป็นพึงพอใจทั้งฝ่ายองค์การและผู้นับถืองาน อย่างไรก็ตาม จุดหมายขององค์การจะต้องดำรงอยู่ตราบเท่าที่เมืองการนั้นยังดำรงอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของสังคม เช่น โรงเรียนอันเป็นที่ให้การศึกษาแก่เยาวชนในสังคมนั้นจะเลิกล้มไม่ได้ ดังนั้นเมื่อองค์การคาดหวังผลที่ได้อย่างเต็มที่ตามจุดประสงค์ก็เป็นหน้าที่ขององค์การซึ่งผู้บริหารเป็นตัวแทนจะต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้นับถืองานให้มากที่สุดเท่าที่จะไม่เสียหลักการหรือจุดหมายแห่งองค์การนั้น (พนัส หันนาคินทร์. 2529)

การบริหารโรงเรียน

ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีผู้อำนวยการหรืออาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่เป็นผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียน มีผู้ช่วยเป็นผู้บริหารระดับรอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ อาจมีได้หลายคนตามขนาดของโรงเรียน คือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ และผู้ช่วยฝ่ายปกครอง ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ อาจมีผู้ช่วยเพิ่มขึ้น เช่น ผู้ช่วยฝ่ายอาคารสถานที่ ผู้ช่วยฝ่ายกิจการนักเรียน เป็นต้น ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน ผู้บริหารระดับรองลงมา ได้แก่ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าสายจนถึงครู ซึ่งมีทั้งครูที่ทำการสอนและครูบริการหรือครูส่งเสริมการสอน อันได้แก่ ครูแนะแนว ครูสอดทัศนศึกษา ครูธุรการ ครูพยาบาล บรรณารักษ์ นายทะเบียน และนักวัดผล เป็นต้น (พัชรประภา อุดุลวิทย์, 2535)

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ในบรรดาทรัพยากรการบริหารทั้งหลายนั้น ทรัพยากรมนุษย์หรือคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดและมีประโยชน์มากที่สุด เพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตและเป็นทรัพยากรที่จะนำทรัพยากรอื่น ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน การบริหารงานในหน่วยงานใด ๆ ก็ตามจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมาก นักวิชาการและนักบริหารได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของคำว่า "การบริหารงานบุคคล" ไว้ดังนี้

ภิญโญ สาคร(2526) ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคล" คือ การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาให้น้อยที่สุดและสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นมีความสุขมีความพอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2532) ให้ความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคล" หมายถึง การใช้มาตรการเพื่อจูงใจให้บุคคลอุทิศตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Stahl (1962) ได้ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคล คือผลรวมของความเกี่ยวข้องของทรัพยากรบุคคลในองค์การ"

เสนาะ ดีเยาว์ (2534) อธิบายว่า "การบริหารงานบุคคล" คือ การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุดอันเป็นผลทำให้องค์การได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์การนั้น

เมธี ปิรันธนานนท์ (2529) ให้ความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคล" หมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่าจะทำอย่างไรให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา ขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุโดยให้เกิดความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์การหรือสถาบัน

Koontz และ O' Donnell (1972) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การกำหนดบุคคลให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การโดยการคัดเลือกอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เหมาะสมกับบทบาทที่ได้ถูกกำหนดไว้ในโครงสร้าง

อูทัย หิรัญเต (2531) กล่าวว่า "การบริหารงานบุคคล" คือ การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์การ นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว การบริหารงานดังกล่าวเพื่อจะให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและใช้บุคคลให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด

ชงชัย สันติวงษ์ (2535) ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคล" หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

Beach (1965) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลคือการดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การให้การศึกษาอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ

Flippo (1971) ให้ความจำกัดความว่า "การบริหารบุคคล" หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการทะนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรขององค์การ เพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ให้ความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคล" หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นให้มากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ

Nigro (1973) "การบริหารงานบุคคล" คือ ศิลปะของการคัดเลือกคน
เข้าทำงานและการใช้คนที่มืออยู่แล้วให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลงานมากที่สุด

Castetter (1976) กล่าวว่า ความสำเร็จทางการศึกษาส่วนใหญ่
จะขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลและประสิทธิภาพในการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ บุคคลและกลุ่ม
บุคคล อาคารสถานที่ เงิน โครงการที่ดี ความเป็นผู้นำ ล้วนมีความจำเป็นและสำคัญ แต่องค์
ประกอบที่สำคัญที่สุดในกระบวนการศึกษา คือ "คน" ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานเกี่ยวกับการ
เปลี่ยนแปลง เด็กและเยาวชนให้ เป็นคนที่พึงปรารถนา

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า "การบริหารงานบุคคล" หมายถึง การ
ดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในการทำงาน เพื่อที่จะให้ได้คนหรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามา
ปฏิบัติงาน และในขณะที่เดียวกันเมื่อได้บุคคลเข้ามาทำงานแล้ว ก็จะต้องให้เขาเหล่านั้นได้ใช้
ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลอย่างเต็มที่ รวมตลอดถึงการรักษาไว้ซึ่งบุคคล
เหล่านั้นให้เขาปฏิบัติงานกับองค์การได้นานที่สุด และแม้เขาจะพ้นจากงานไปแล้วก็ต้องให้เขาเกิด
ความรู้สึกที่ดีต่อองค์การด้วย

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

สมาน ริงสิโยภยภู่ (2535) "คน" เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะคน
เป็นผู้ใช้ปัจจัยในการบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุและวิธีการจัดการแต่องค์การใด หรือ
หน่วยงานใดจะสามารถหาคนดี มีความรู้ความสามารถอยู่ปฏิบัติงานให้นานที่สุดได้นั้น องค์การ
หรือหน่วยงานจำเป็นต้องมี "การบริหารงานบุคคล"

กิติมา บริติติติก (2532) กล่าวว่า องค์การหรือหน่วยงานจะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้วปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไป ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน ส่วนเป็นปัญหาเกิดจากการบริหารงานบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหาร การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า คนสำคัญยิ่งกว่าเงินทองสิ่งของมากมายนักเพราะถ้าคนมีความสามารถแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุ่่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว การจะหาคนที่มีความสามารถและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลที่ดีเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้เป็นอันมาก

พยอม วงศ์สารศรี (2534) การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ คือ สามารถเอื้ออำนวยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ

Kingsbury (1963) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารบุคคลไว้อย่างสั้น ๆ และรัดกุมว่าพิจารณาในทุกแง่ทุกมุมแล้ว ก็จะมีประกัจษ์ว่าการบริหารบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร คนมีความสำคัญกว่าทรัพยากรต่าง ๆ ของการบริหาร ถ้าคนที่มีประสิทธิภาพแล้ว การดำเนินงานก็จะไม่สำเร็จลุ่่วงไปได้

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ เพราะการบริหารงานบุคคลเปรียบเสมือนเป็นหัวใจของการบริหาร ไม่ว่าการบริหารงานใด ๆ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากได้บุคคลที่ดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย มีความพึงพอใจในการทำงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานหน่วยงานนั้นก็บรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

ได้มีนักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ คือ

พริส หันนาคินท์ (2529) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย

1. การวางแผนกำลังคน
2. การเสาะหาบุคคลเข้าทำงาน
3. การคัดเลือกหรือการเลือกสรรบุคลากร
4. การนำเข้าสู่งาน
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การประเมินบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) สรุปหลักสำคัญของการบริหารงานบุคคลได้ 4 ประการ คือ

1. การคัดเลือกและสรรหาบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

เมธี บิลันธนานนท์ (2529) ได้เสนอหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การเสาะหาบุคลากร
3. การคัดเลือกบุคลากร
4. การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน
5. การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร

8. สวัสดิการ
9. การให้บริการที่ต่อเนื่องแก่บุคลากร

วิญญู สาธร (2526) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลที่สำคัญมี 4 ประการคือ

1. การแสวงหาบุคลากร
2. การบำรุงและรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวถึงงานด้านการบริหารบุคคลไว้ 8 ประการคือ

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน
2. การวางแผนกำลังคน
3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การอบรมและพัฒนา
6. การจ่ายค่าตอบแทน
7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย
8. การใช้วินัย และการควบคุมตลอดจนการประเมินผล

Castetter (1976) ได้เสนอหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลไว้ 11 ประการ คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)
6. การพัฒนา (Development)
7. ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ (Compensation)

8. การปฏิบัติงานต่อเนื่อง (Continuity of Service)
9. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Security)
10. การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล (Collective Negotiation)
11. การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล (Information)

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2532) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคล ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน
2. การกำหนดตำแหน่ง
3. การสรรหา
4. การบรรจุแต่งตั้ง
5. การย้าย-การโอน
6. การพัฒนา
7. การพิจารณาความดีความชอบ
8. การเลื่อนตำแหน่ง
9. การดำเนินการทางวินัย อุทธรณ์-ร้องทุกข์
10. การจัดสวัสดิการ
11. การทะเบียนประวัติ
12. การพ้นจากราชการ

จากการศึกษาแนวคิดเรื่องหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลดังกล่าว เห็นว่าแนวคิดของ Castetter (1976) ครอบคลุมทุกประการ จึงใช้เป็นหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)

6. การพัฒนา (Development)
7. ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ (Compensation)
8. การปฏิบัติงานต่อเนื่อง (Continuity of Service)
9. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Security)
10. การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล (Collective Negotiation)
11. การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล (Information)

จากแนวคิดเรื่องหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของ Castetter (1976) ในแต่ละประการมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower)

การวางแผนกำลังคน คือการคาดการณ์ความต้องการของบุคคลขององค์การเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด (the right people, at the right place, at the right time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจะใช้บุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด พอสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคนดังกล่าวมีองค์ประกอบ 2 ส่วนที่น่าสนใจคือ การคาดการณ์ (Forecasting) จะเกี่ยวข้องกับจำนวน ประเภทและคุณภาพของบุคคลที่องค์การต้องการ การกำหนดแผนปฏิบัติ (Programming) จะเกี่ยวข้องกับการแสวงหาและกำหนดวิธีการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งเป็นการนำแนวคิดคาดการณ์มาสู่การปฏิบัติจริง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534)

สมาน รังสิโยภรณ์ (2535) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเน (Forecast) ถึงการต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการกำลังคนประเภทใดระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าเช่นกันว่า กำลังคนได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจะใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด การวางแผนกำลังคนอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

1. การวางแผนความต้องการกำลังคน (Manpower Requirement Planning) เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร โดยมีข้อพิจารณา ดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนทั้งหมดของหน่วยงานในปัจจุบันว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด จึงจะสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบหรือโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ประเมินกำลังคนที่มีอยู่ ในปัจจุบัน

1.3 ประเมินกำลังคนที่ยังขาดอยู่ และต้องการเพิ่มในปัจจุบัน

1.4 อัตราความต้องการกำลังคนเพิ่มเนื่องจากการขยายงานหรือได้รับมอบงานเพิ่มขึ้นในแต่ละปี

1.5 อัตราสูญเสียกำลังคนในแต่ละปี

1.6 ความต้องการกำลังคนในรอบระยะเวลา 5 ปี หรือ 10 ปี โดยแยกออกเป็นปี ๆ

2. การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ (Manpower Supplies Planning) เป็นการกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าว่า จะได้มาจากไหน อย่างไร โดยมีข้อพิจารณา ดังนี้

2.1 อัตราการผลิตทั้งหมดในปัจจุบัน

2.2 อัตราการผลิตคาดว่าจะเพิ่มขึ้นในแต่ละปี

2.3 จำนวนกำลังคนที่จะผลิตได้ในรอบระยะเวลา 5 ปี หรือ 10 ปี

2.4 จำนวนกำลังคนที่จะต้องผลิตเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถสนองความต้องการกำลังคนในแต่ละด้าน

3. การวางแผนใช้กำลังคน (Manpower Utilization Planning) เป็นการวางแผนเพื่อให้มีการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมีข้อพิจารณา ดังนี้

3.1 สืบหาและประเมินความรู้ความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่

3.2 พัฒนาหรือฝึกอบรมกำลังคนที่มีอยู่ให้มีสมรรถภาพสูงขึ้น

3.3 ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนกำลังคนไว้ว่า การวางแผนกำลังคนที่สำคัญ ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ด้านคือ

1. กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower inventory) ซึ่งจะต้องมีพร้อมทั้งงานแห่งของข้อมูลและรายละเอียดว่า กำลังคนในปัจจุบันที่มีอยู่นั้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไรบ้าง

2. การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต (Manpower forecast) ซึ่งต้องคาดการณ์และระบุไว้พร้อมว่าในระยะเวลาข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้นั้นกำลังบุคคลที่ต้องการนั้นมีอะไร ทำไร อย่างไรบ้าง ทั้งในแง่ของจำนวนรวมหรือแยกประเภท ตลอดจนจนเป็นการระบุเป็นรายบุคคลลงไปจนถึงคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ความชำนาญ พื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์

3. แผนกำลังคน (Manpower Plans) หรือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อเสริมส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่

Castetter (1976) ได้ระบุไว้ว่า การวางแผนกำลังคนเป็นหน้าที่ขั้นแรกของหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลทั้งหมด การบริหารงานบุคคลเป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการบริหารที่จะขาดเสียมิได้ ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงต้องมีการวางแผนกำลังคนเพื่อเตรียมคนให้เหมาะกับงานและเวลา และเพื่อใช้บุคลากรทั้งหมดทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงาน การวางแผนกำลังคนมีส่วนประกอบเบื้องต้นที่สำคัญ 2 ประการคือ ตำแหน่งกับบุคคล ส่วนประกอบทั้งสองนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในแต่ละตัวบุคคล และการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้การวางแผนกำลังคนทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งสองประการจึงต้องมีการวางแผนกำลังคนเป็น 2 ระยะ คือ ระยะสั้น (Short span) และระยะยาว (Long Span)

การวางแผนกำลังคนระยะสั้นเกี่ยวข้องกับงาน 2 ลักษณะ คือ

1. การวางแผนเพื่อทำให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งที่มีอยู่แล้วได้ปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงที่สุด
2. การวางแผนเพื่อบรรจุบุคคลที่มีอยู่ในตำแหน่งที่ว่าง

การวางแผนกำลังคนระยะสั้นนี้จะ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาบุคคลในองค์การที่มีการ เปลี่ยนตำแหน่งจากตำแหน่งหนึ่งไปยังตำแหน่งอื่น การย้ายออกจากตำแหน่งและการบรรจุบุคลากร ใหม่เข้าแทนที่ สำหรับการวางแผนเพื่อบรรจุบุคลากรที่มีอยู่นั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารควรปฏิบัติทันที เพราะการรอบรรจุบุคลากรใหม่เข้ารับตำแหน่งอาจต้องใช้เวลาผ่านขั้นตอนยาวนานไม่ทันกับแผน งานระยะสั้นที่กำหนดไว้

การวางแผนกำลังคนระยะยาว จะแตกต่างออกไปจากการวางแผนระยะสั้น มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นการวางแผนที่มุ่งถึงงานในอนาคต ในเรื่องโครงสร้างของตำแหน่งต่าง ๆ กับบุคลากรที่ต้องการตามตำแหน่งขององค์กรหรือหน่วยงาน
2. การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการที่ต้องสัมพันธ์และขึ้นกับการวางแผนระยะ ยาวอย่างอื่น ๆ เช่น โปรแกรมงานต่าง ๆ ในวงการศึกษ ได้แก่ โปรแกรมการสอน โปรแกรมส่งเสริมการสอน แผนพัฒนาการต่าง ๆ
3. ประเมินบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และอาจรวมไปถึงการพิจารณาวางแผนตัวบุคคลใน ตำแหน่งต่าง ๆ
4. คำนึงถึงช่องว่างระหว่างบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันถึงบุคลากรที่คาดว่าจะบรรจุเข้า มาใหม่

การวางแผนกำลังคนระยะยาว จะมุ่งที่จำนวนของตำแหน่งกับบุคลากรขององค์การใน อนาคตในด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การและหน่วยงาน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับการบรรจุบุคลากร จากแหล่งภายนอกองค์การและภายในหน่วยงาน การวางแผนระยะยาวยังต้องรับผิดชอบต่อการ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ และพฤติกรรมของบุคคลในตำแหน่งนั้น ๆ ฉะนั้นการวางแผนระยะยาวนี้จะช่วยให้การตัดสินใจวางตัวบุคคลที่มีความสามารถมีพลังใจ มีเจตคติ และมีความกระตือรือร้นให้เข้ารับตำแหน่งต่าง ๆ ได้ละเอียดถี่ถ้วนและเหมาะสมมากขึ้น

การวางแผนกำลังคนจะต่อเนื่องกับหน้าที่อื่น ๆ ที่จะกำหนดหน้าที่ต่าง ๆ ของบุคลากร จุดมุ่งหมายขององค์การจะเป็นเครื่องชี้กิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ การวางแผนกำลังคนจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบบริหารทั้งหมด เพราะมีหน้าที่ที่จะกำหนดและมอบหมายงาน ส่งเสริม สนับสนุน เพิ่มกำลังคน ควบคุมและเชื่อมโยงแผนงานกำลังคนเข้ากับองค์ประกอบอื่น ๆ ของระบบบริหารเพื่อให้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผนกำลังคนมี 6 ขั้นตอน เป็นแนวทางยึดหลักนำไปปฏิบัติได้ดังนี้

1. การสันนิษฐานเพื่อวางแผนกำลังคน
2. การทำโครงสร้างขององค์การและความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต
3. การเตรียมกำลังที่มีอยู่
4. การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของกำลังคนในปัจจุบัน
5. การทำโปรแกรมสมมติฐานและเพิ่มพูนกำลังคน
6. การควบคุมแผนกำลังคน

สมาน รังสียกถุชย์ (2535) กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนว่า การวางแผนกำลังคนจะช่วยแก้ปัญหา ในด้านกำลังคนได้หลายประการด้วยกัน เช่น

1. เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าหน่วยงานต่าง ๆ จะมีกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมมาปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอในทั้งปัจจุบันและอนาคต
2. เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรกำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานที่มีหน้าผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคนคือ การวางแผนดำเนินการเพื่อเตรียมคนให้เหมาะสมกับงานและเวลา และการใช้คนทั้งหมดให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ เป็นการพิจารณาหาจุดประสงค์นโยบายและงานที่จะสร้าง การใช้และกระจายกำลังคนเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการของหน่วยงาน รวมทั้งการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด จะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดคนนโยบายและระเบียบต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

2. การสรรหา (Recruitment)

กิติมา ปริดีติลล (2532) ให้ความหมาย "การสรรหาตัวบุคคล" หมายถึง การเลือกสรรบุคลากรจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ มีการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและทั้งนอกหน่วยงาน

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2535) กล่าวว่า "การสรรหาบุคคล" คือกระบวนการเสาะหาบุคคลและจงใจให้เขาสมัครเข้าทำงานในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องเริ่มขึ้นหลังจากที่หน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่า มีความต้องการบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งอะไร

มงคล มีสมภพ (2529) ให้ความหมายว่า "การสรรหาบุคลากร" หมายถึง กระบวนการค้นหาบุคคลจากภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้ได้คนดี มีความเหมาะสม ที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน

Simon (1960) มีความเห็นว่า การสรรหาเป็นกระบวนการบรรจุบุคลากรเข้าประจำตำแหน่งต่าง ๆ โดยวิธีการ 2 วิธีคือ การคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาบรรจุใหม่และเลื่อนตำแหน่งบุคคลภายในที่หน่วยงานมีอยู่แล้วให้มารับตำแหน่งที่ว่างลง การบรรจุดังกล่าวจะต้องยึดหลักการคุณธรรม คือ ความสามารถ ความเสมอภาค ความเป็นกลาง ความมั่นคง

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคคล คือการนำบุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพอันจะนำความสำเร็จก้าวหน้ามาสู่หน่วยงานหรือองค์การตามประสงค์

จากความหมายของการสรรหาบุคคลดังกล่าว สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2535) ได้จำแนกแหล่งที่จะสรรหาบุคคลได้เป็น 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ

1. สรรหาจากภายในหน่วยงาน การสรรหาวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านที่จะทะนุบำรุงและส่งเสริมกำลังงานการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพราะจะทำให้มีกำลังงานการปฏิบัติงานที่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น ตามวิธีการนี้ก็คือเลือกสรรด้วยวิธีคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลในหน่วยงาน โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถและความเหมาะสม

2. สรรหาบุคคลจากภายนอกหน่วยงาน วิธีนี้เป็นการสรรหาบุคคลที่อื่นเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน วิธีนี้อาจกระทำได้อย่างกว้างขวาง เช่น การรับโอนบุคคลจากหน่วยงานอื่นที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน การรับบุคคลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาอบรมเพิ่มเติม เป็นต้น

กิติมา ปริดีติลล (2532) ได้กล่าวถึงกระบวนการสรรหาบุคคลไว้มีการกำหนดขั้นตอนในการสรรหาดังนี้

1. สืบหาแหล่งกำลังคน
2. ประกาศรับสมัคร
3. การรับสมัคร
4. การตรวจสอบหลักฐาน
5. การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ

Castetter (1976) ได้เสนอขั้นตอนการสรรหาบุคลากรไว้เป็น 5 กระบวนการ ดังนี้

1. จัดทำนโยบายการสรรหาบุคคล
2. ทำโปรแกรมกิจกรรมการสรรหาบุคคล
3. พัฒนาความสามารถของบุคคล
4. ประสานงานการแสวงหาบุคคล
5. ควบคุมกระบวนการสรรหา

สรุปได้ว่า หน่วยงานหรือองค์การจะได้บุคลากรที่ดีมีความรู้ ความสามารถสูงหน่วยงานจำเป็นต้องมีกระบวนการสรรหาที่ดี มีการจัดสำรวจความต้องการของคนในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งความรู้ความสามารถ ตลอดจนอัตราเงินเดือน การประกาศรับสมัครทางสื่อมวลชน ทั้หนังสือแจ้งข่าวไปตามสถานศึกษาที่จะมีบุคคลกำลังจะสำเร็จการศึกษา ส่งใบสมัครไปยังกรมแรงงานช่วยประกาศ การเตรียมใบสมัครของหน่วยงานที่ประกาศรับสมัคร การตรวจสอบหลักฐาน ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ

3. การคัดเลือก (Selection)

การคัดเลือกเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหาเพื่อคัดเลือกบุคคลซึ่งได้รับการสรรหาไว้แล้ว Yoder (อ้างใน เมธี บิลันธนานนท์, 2529:37) ได้กล่าวไว้ว่า การคัดเลือกเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์และการประมาณการว่าผู้สมัครสามารถจะมีคุณสมบัติตามท้องที่การต้องการ การคัดเลือกอย่างมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนและมีแบบแผน ย่อมมีส่วนที่จะลดความล้มเหลวในการคัดเลือกให้น้อยลงได้หรือหมดไปได้

สมาน รังสิโยภยชัย (2535) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ เริ่มต้นมาจากระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ไม่มีระบบหรือหลักเกณฑ์แน่นอน จะรับใคร เข้าทำงาน หรือจะแต่งตั้งใครทำหน้าที่อะไรอย่างไรก็ได้โดยถือความใกล้ชิดเป็นหลักจึงเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "ระบบพรรคพวก" ไม่ได้คำนึงถึงความสามารถของบุคคล ส่วนราชการต่าง ๆ จึงเต็มไปด้วยข้าราชการที่ไม่มีความรู้ความสามารถ การจะแก้ปัญหาดังกล่าวจึงควรรู้จักการบริหารราชการ เรียกว่าระบบคุณธรรม (Merit System)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หลักสำคัญของระบบคุณธรรมมี 4 ประการ คือ

1. **หลักความสามารถ (Competence)** หมายถึงการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ หรือ การแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ โดยต้องพยายามหาทางคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง (Put the right man to the right job) และจะต้องมีการกำหนดไว้ให้ชัดเจนว่าตำแหน่งใด ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างไร ต้องมีการประกาศชักชวนให้ผู้มีความรู้ความสามารถมาสมัครสอบให้มากที่สุดที่จะทำได้ และจะต้องหาวิธีที่เหมาะสมมาทำการคัดเลือกบุคคล

2. **หลักความเสมอภาค (Equality)** หมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและมีพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้มีสิทธิจะสมัครเข้าสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคน (Open to all) โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชาติตระกูล ศาสนา เป็นการให้โอกาสแก่ผู้มีสิทธิอย่างเท่าเทียมกัน (Equality of opportunity) และในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนของข้าราชการก็ควรยึดหลักความเสมอภาคเป็นสำคัญเช่นกัน

3. **หลักความมั่นคง (Security)** หมายถึงการให้หลักประกันแก่ผู้ที่จะมาเป็นข้าราชการว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถจะยึดราชการเป็นอาชีพได้ トラบเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการ มีความประพฤติดี และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ราชการ โดยให้มีเงินเดือนเพียงพอกับการครองชีพ และให้สวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลอื่น ๆ รวมทั้ง เมื่อออกราชการไปแล้ว ก็จะมีบำเหน็จหรือบำนาญให้เพื่อเลี้ยงชีวิตตามสมควรแก่สภาพนั้นปลาย ของชีวิต นอกจากนั้นหลักความมั่นคงนี้ ยังจะ เป็นการประกันมิให้ข้าราชการถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจากราชการโดยไม่มีเหตุผล ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการได้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติราชการให้บังเกิดผลดี ที่สุด

4. **หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality)** หมายถึงการให้ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางในทางการเมือง ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิ โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มา จากพรรคการเมืองที่ตนเห็นชอบด้วยหรือไม่ก็ตาม

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า การคัดเลือกพนักงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมากเพื่อจะให้ได้คนที่ที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อจะให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ที่ต้องการรับคน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึง การเลือกสรรบุคคล ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการสรรหาบุคคล เพราะเป็นหัวใจของการที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ มุ่งหวังที่จะให้ได้บุคคลที่มีความสมบูรณ์ทั้งในด้านความรู้ ร่างกาย จิตใจ

พยอม วงศ์สารศรี (2534) ให้ความหมายว่า การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่ต้องการต้องการ

จากความหมายดังกล่าว การคัดเลือก คือการที่เราจะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติต่าง ๆ ตามที่ต้องการเพื่อให้มาร่วมปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2529) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการคัดเลือกบุคคล ควรจะดำเนินการไปตามขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดนโยบายและวิธีการคัดเลือก
2. กำหนดบทบาทและหน้าที่ที่ต้องการให้ผู้ผ่านการสอบคัดเลือกต้องปฏิบัติในการทำงานจริง
3. กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครให้แน่ชัด
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้สมัครสำหรับการพิจารณารับเข้าทำงาน
5. การสอบคัดเลือกตามเกณฑ์และกำหนดเวลาที่กำหนดได้ประกาศไว้
6. การตัดสินใจที่จะรับเข้าทำงาน
7. การบรรจุแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่ง

เทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่ดี จะทำให้สามารถแยกแยะการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพึงพอใจของบุคลากรได้ เพราะกระบวนการคัดเลือกดังกล่าวจะช่วยให้สามารถใช้งานบุคลากรในระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าใช้งานบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง หรือเข้ากับตำแหน่งไม่ได้ ก็จะเกิดความไม่พึงพอใจแก่บุคลากรและจะมีผลต่อจุดมุ่งหมายต่างๆ ของหน่วยงานได้ หน่วยงานจะได้บุคลากรที่มีปัญหานาน้อยเพียงใดจะ เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก ปัญหาบุคลากรเป็นเรื่องที่ซับซ้อน และเป็นงานที่ยากลำบากสำหรับการบริหารงานบุคคลอย่างหนึ่ง ที่ผู้บริหารจะต้องมีขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกบุคคล เพื่อเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของการคัดเลือกจะได้บรรลุผล Castetter (1976) เสนอแนะขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและกระบวนการคัดเลือก
2. กำหนดบทบาทในตำแหน่ง
3. กำหนดลักษณะพฤติกรรมในตำแหน่ง
4. รวบรวมรายละเอียดหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เกี่ยวกับผู้สมัคร
5. ประเมินผลข้อมูลและผู้สมัคร
6. การตัดสินใจจ้างและเสนอผู้บังคับบัญชา
7. การบรรจุเข้าตำแหน่ง

กล่าวโดยสรุป การคัดเลือกนับเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการคัดเลือกนับเป็นจุดเริ่มต้นของการที่จะมีโอกาสสร้างคุณภาพสำหรับองค์การหรือหน่วยงานในอนาคต ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการมีโอกาสได้คนดีมีความรู้ขององค์การ จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรรู้และให้ความสนใจ เพื่อนำไปใช้และพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังเป็นปัญหา

4. การนำเข้าสู่งาน (Induction)

พินัส หันนาคินท์ (2529) กล่าวถึงจุดประสงค์ของการนำเข้าสู่งานก็คือความพยายามของผู้บังคับบัญชาที่จะทำให้ผู้เข้ามาทำงานใหม่เกิดความคุ้นเคยและสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานนั้น ๆ ได้เร็วที่สุด เพราะเมื่อคนหมดปัญหาในเรื่องการปรับตัวแล้ว ประสิทธิภาพในการทำงานก็ย่อมจะเพิ่มขึ้นจนถึงขีดสูงสุดของความสามารถของเขา อันเป็นจุดหมายสำคัญของการบริหารงานบุคลากร ที่จะทำให้หน่วยงานนั้นได้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากการทำงานของบุคคลที่เข้ามาสู่งานนั้น

กิจกรรมที่ควรกระทำในขั้นการนำเข้าสู่หน่วยงานก็คือ

1. จัดให้มีการปฐมนิเทศ เพื่อให้เข้าใจสภาพความเป็นไปในเรื่องการทำงานและท้องถิ่น การให้เข้าใจระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในโรงเรียน มาตรฐานในการทำงาน ห้องและ โต๊ะนั่งทำงาน สภาพของท้องถิ่น บุคคลสำคัญในท้องถิ่น ตลอดจนผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป
2. ช่วยเหลือให้ความสะดวกในด้านความเป็นอยู่ โดยเฉพาะในเรื่องที่พัก และความเป็นอยู่โดยทั่วไป
3. หามาตรการช่วยเหลือเรื่องการทำงาน เช่น แนะนำให้รู้จักกับผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วยโดยตรงโดยเฉพาะหัวหน้างาน หากครูที่เลี้ยงให้เพื่อเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น

Castetter (1976) ได้ให้ความหมายการนำเข้าสู่หน่วยงาน คือ ความพยายามขององค์กรหรือหน่วยงานที่ทำอย่างมีระบบในการที่จะลดปัญหาต่างๆ ซึ่งบุคลากรใหม่อาจจะต้องประสบ เพื่อให้บุคลากรใหม่เหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สุดให้เป็นที่พอใจทั้งของตนเองและของหน่วยงาน

การนำเข้าสู่หน่วยงาน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดจุดประสงค์ของกระบวนการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ให้ครูใหม่ทราบเรื่องราวเกี่ยวกับชุมชน หน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ความรับผิดชอบในหน้าที่ คุณลักษณะต่าง ๆ ของระบบโรงเรียน
2. การจัดทำให้บุคคลมีหน้าที่และรับผิดชอบ ได้แก่ การแบ่งและการจัดกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่าง ๆ ที่รับผิดชอบหน้าที่เกี่ยวกับกระบวนการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ได้แก่ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับตัวเข้ากับชุมชน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่ง การปรับตัวเข้ากับระบบโรงเรียน การปรับตัวเข้ากับบุคคลและกลุ่มบุคคล
3. การจัดระเบียบการประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ คือการเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ ให้เข้ากับกิจกรรมการนำเข้าสู่หน่วยงาน เช่น การแต่งตั้งให้เข้าทำงาน จัดให้มีการพบผู้บริหารชี้แจงเรื่องอัตราเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ
4. การพิจารณาผลการปรับตัวของบุคลากรใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อจะได้ทราบว่าบุคคลใหม่มีการปรับตัวเข้ากับตำแหน่งของตน และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด อาจจะโดยการเยี่ยมเยียน การสัมภาษณ์

5. การควบคุมและประเมินค่าโปรแกรม เป็นการประเมินค่ากระบวนการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรในเรื่องความพอใจ ระหว่างบุคลากรกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายมาน้อยเพียงใด ตลอดจนเจตคติที่มีต่อหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร

จะเห็นได้ว่า การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานเป็นการช่วยให้บุคลากรผู้ได้รับการแต่งตั้งใหม่ ได้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของระบบงาน ตำแหน่งบุคลากรและกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง การใช้กระบวนการนี้จะช่วยให้สามารถชี้ถึงการยอมรับในความพยายามที่จะกระทำบางอย่างเกี่ยวกับความจริงว่าบุคคลจะพอใจ และองค์การหรือหน่วยงานก็จะพอใจด้วยตามที่ได้มีความคาดหวังไว้ซึ่งถือเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับระบบงาน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)

ชีวิตการทำงานในแต่ละวันมักจะมีการพูดถึงการปฏิบัติงานแต่ละคนอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร พูดถึงการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ได้บังคับบัญชาพูดถึงการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งต่างก็มีเหตุผลด้วยกันทุกฝ่าย การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงต้องเกิดขึ้นพร้อมกันเสมอ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกำหนดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน อย่างน้อยเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ปรับเงินเดือน ลดเงินเดือน ตลอดจนงานฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ (เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2533)

เมธี บิลันธานนท์ (2529) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง ความพยายามที่จะจัดช่องว่างซึ่งอยู่ระหว่างการปฏิบัติงานที่ฝ่ายสถาบันต้องการจากบุคลากร กับ การปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีอยู่

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ (2527) ให้ความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินหรือวัดดูว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน มีความสามารถหรือมีส่วนช่วยในการที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายมาน้อยเพียงใด ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การประเมินผลจะใช้วิธีการที่มีระบบหรือไม่ก็ได้ เพราะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ และข้อเท็จจริงต่าง ๆ

พยอม วงศ์สารศรี (2534) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ระบบประเมินผลตัวบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการ ตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจและเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากร เห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้า

สมาน รังสิโยภฤกษ์ (2535) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็คือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้อยู่ในบังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยการประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใดหรือพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ

ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล คือการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงสมรรถภาพการปฏิบัติงานการจัดสวัสดิการ การพิจารณาความดีความชอบ การพิจารณาให้พ้นจากงาน

2. กำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการสร้างแบบประเมินผลขึ้นแบบที่จะใช้ประเมินมีหลายแบบ เช่น การกำหนดเครื่องวัดในแต่ละคุณสมบัติ เป็นรายการการเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล การกาเครื่องหมายตามรายการ การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ การสัมภาษณ์ การเขียนรายการ การประเมินผลเป็นกลุ่ม

3. กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ทำการประเมิน ผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจหรือได้รับการอบรม ชี้แจงให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และเทคนิคในการประเมินผล

4. กำหนดวิธีประเมินผลงาน เช่น การประเมินพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินด้วยการเปรียบเทียบรายการบุคคล การประเมินความก้าวหน้าของงาน การประเมินผู้ปฏิบัติงานเอง การประเมินตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้

5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ เมื่อเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลได้รับแบบประเมินผลที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินไว้แล้ว จะต้องพิจารณาวิเคราะห์รายงานจากแบบประเมินผลเป็นคน ๆ ไป จะต้องกำหนดวิธีการวิเคราะห์ผลงานเมื่อได้ผลการประเมิน จะทำการคัดลอกหรือลงทะเบียน (Record) เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นงานที่กระทำหลังจากที่ได้มีการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน และให้มีการทำงานไประยะหนึ่งตามเวลาที่กำหนดแล้ว ผู้บริหารจะต้องติดตามประเมินผลดูเป็นระยะ ๆ ว่า ผลงานที่ปรากฏจากการกระทำของบุคคลดังกล่าวเป็นอย่างไร ซึ่งหากได้ทราบถึงผลงานที่ปฏิบัติออกมาและประเมินคุณค่าได้แล้ว ก็จะมีการเสริมหรือแก้ปัญหากับบุคคลมีประสิทธิภาพต่อไป

6. การพัฒนา (Development)

การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือเมื่อได้มีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็มิได้หมายความว่า จะสามารถเข้าทำงานได้ทันที เสมอไปจำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (In - Service training) ให้ด้วยทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยนั้นส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐานและมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนจริงจังเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยไม่สามารถทำงานได้ทันที ต้องมีการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้ นอกจากนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม (สมานรังสิริกฤษฎ์, 2535)

กิติมา ปรีดีติลล (2532) สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์การตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำงานให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมาน รั้งสิริยศฤกษ์ (2535) ให้ความหมาย การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่าเป็นกระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นดังนั้นผู้บริหารหรือครูใหญ่จึงมีหน้าที่ที่จะต้องกระตุ้นส่งเสริมโดยเป็นผู้จัดหรือให้ผู้อื่นช่วยดำเนินการจัดงานพัฒนาขึ้น ซึ่งมีวิธีทำได้ดังนี้

1. จัดให้มีการประชุมพิเศษครูใหญ่ เพื่อให้ทราบปรัชญาวัตถุประสงค์ ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน สภาพของชุมชน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ฯลฯ
2. จัดให้มีบริการทางการสอน เช่น แนะนำใช้หรือผลิตวัสดุทัศนูปกรณ์ จัดห้องสมุด โต๊ะ ม้านั่ง สำหรับครู แนะนำชี้แจงแหล่งวัสดุและวิทยากรภายนอก ฯลฯ
3. จัดให้ครูใหม่สังเกตการสอนของครูอาวุโสที่มีประสบการณ์การสอนมานาน และมีความสามารถเชี่ยวชาญทางการสอน
4. สังเกตการสอนในชั้น เพื่อช่วยเหลือครูมิใช่เป็นการจับผิด
5. ให้ครูได้เยี่ยมเยียนดูการสอน และการดำเนินงานของโรงเรียนอื่นที่อยู่ข้างเคียง หรือต่างจังหวัด ถ้ามีงบประมาณ
6. ให้ครูได้เยี่ยมเยียนดูการสอนของครูในชั้นอื่น ๆ ไม่ว่าจะ เป็นชั้นระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน
7. เปิดโอกาสให้ครูดูการสาธิตการสอน จะจากผู้เชี่ยวชาญหรือครูด้วยกันเอง หรือถ้าครูใหญ่มีความสามารถและได้รับการขอร้องจากครูก็อาจสาธิตให้ดูเอง
8. กลุ่มโรงเรียนเข้าประชุมชนในการมีกลุ่มของโรงเรียนร่วมมือและช่วยเหลือกันเองทางด้านวิชาการ
9. จัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจะให้ครูหรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกบรรยายในหัวข้อ เรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ
10. จัดให้มีกลุ่มอภิปรายย่อย ๆ ตามความสนใจของครู อภิปรายเกี่ยวกับเรื่องวิธีสอนต่าง ๆ เป็นต้น

11. จัดให้มีการประชุมอบรมในระหว่างฤดูร้อนประมาณ 1-2 สัปดาห์ (ถ้ามีงบประมาณ)
 12. ส่งครูไปรวมในการอบรมต่าง ๆ เมื่อมีกำลังและโอกาส
 13. รับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษา ค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก
 14. แนะนำครูให้เข้าเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ หรือแนะนำครูให้เป็นสมาชิกวารสารการศึกษาต่าง ๆ เช่น สารพัฒนาหลักสูตร มิตรครู จุลสารนักรับบริหาร ฯลฯ
 15. ให้คำปรึกษาหารือทางด้านส่วนตัวและด้านวิชาการแก่ครู ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม
 16. ถ้ามีโอกาสและกำลังก็สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติม
 17. สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น จัดเลี้ยงวันสนทนา (คุยกันทางวิชาการในขณะรับประทานอาหารกลางวัน โดยมีครูคนหนึ่งนำในการสนทนาและคนอื่นไปตักถ้ำหรือเสริมการสนทนา) มีปาฐกถาเป็นบางครั้งบางคราว เชิญบุคคลภายนอกหรือผู้ปกครองนักเรียนที่มีความรู้ดีในบางเรื่องมาร่วม
 18. ส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงหนังสือวารสารต่าง ๆ
 19. นำครูไปทัศนศึกษาสถานที่ที่จะให้ความรู้ทางวิชาการเพิ่มเติมและเป็นประสบการณ์จริง ๆ แก่ครู
 20. จัดรายการเล่าสู่กันฟัง หรือเขียนสู่กันอ่าน โดยครูใหญ่กำหนดให้ครูคนหนึ่งอ่านหนังสือที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการแล้วให้ครูมาคุยหรือเขียนย่อให้ครูคนอื่น ๆ ได้ฟังหรือได้อ่าน
- ยังมีวิธีการอื่น ๆ อีกมากมายที่ผู้บริหารหรือครูใหญ่อาจจัดให้มีขึ้น เพื่อส่งเสริมวิชาการแก่ครูในโรงเรียนแต่อย่างไรก็ตามอุปสรรคอาจเกิดขึ้นในด้านต่าง เช่น งบประมาณ เวลา ความสนใจ สถานที่ บุคลากร และปัญหาเศรษฐกิจส่วนตัวของครูหรือผู้บริหารเอง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับความเสียสละและความมุ่งมั่นของผู้บริหารและคณะครูที่จะปฏิบัติ

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการทำงานให้ดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ผลงานสูงและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในการเลื่อนตำแหน่งการทำงาน ซึ่ง Castetter (1976) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ

2. ช่วยพัฒนาทักษะอันจำเป็นสำหรับการทำงานของบุคคล

3. ส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาความสามารถของตนเองมากยิ่งขึ้น

จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

Castetter (1976) กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดองค์ประกอบของโครงสร้างให้ชัดเจน

2. ออกแบบองค์ประกอบของโครงการ

3. การนำโครงการไปปฏิบัติ

4. การประเมินผลโครงการ

7. ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ (Compensation)

เสนาะ ตีแยวี (2534) ให้ความหมายว่า "ค่าตอบแทน" หมายถึงการจ่ายให้กับการทำงานอาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ ซึ่งเงินค่าจ้างเป็นเงินที่คนงานได้รับโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ส่วนเงินเดือนได้แก่รายได้ที่ได้ประจำ โดยถือเกณฑ์เหมาะสมจ่ายเป็นรายเดือน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการกำหนดค่าตอบแทนไว้

4 ประการ คือ

1. เพื่อสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์การ
2. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย
3. เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อกระตุ้นเตือนให้คนงานปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้น คำว่า ค่าจ้างและเงินเดือน จะหมายถึงเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนแก่พนักงาน โดยทางอ้อม อันได้แก่ สวัสดิการหรือผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ นั้นเอง พยอม วงศ์ สารศรี (2534) ได้กล่าวว่าส่วนประกอบของการบริหารค่าจ้างประกอบด้วยค่าจ้างดังต่อไปนี้

1. ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน (Money Pay)
2. ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power Pay)
3. ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority Pay)
4. ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status Pay)
5. ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta goals Pay) ซึ่งจะประกอบไปด้วย หลักความพอเพียง หลักความยุติธรรม หลักดุลยภาพ หลักควบคุม หลักความมั่นคง หลักสื่อใจให้ทำงาน หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย หลักการยอมรับ

นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนยังมีผลประโยชน์ตอบแทนและบริหารที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากร ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป (กิติมา ปรีดีดิлок, 2532) สวัสดิการหรือประโยชน์ที่ถือกลุ่มแบ่งออกเป็น 2 ชนิดคือ

1. บำนาญที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าอาหารทางการแพทย์นอกเวลา เงินช่วยเหลือบุตร บำเหน็จบำนาญ ฯลฯ
2. บำนาญที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิทธิในการลากรณีต่าง ๆ เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การขอรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่าง ๆ

Castetter (1976) ได้จัดกระบวนการตอบแทนบุคลากรประกอบด้วย กระบวนการย่อย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดทำนโยบายตอบแทนบุคลากร
2. การจัดทำโครงสร้างของตำแหน่ง
3. การกำหนดค่าทางเศรษฐกิจของตำแหน่ง
4. การวัดค่าทางเศรษฐกิจของผู้ถือครองตำแหน่ง
5. การจัดกระบวนการบริหารแผนงานตอบแทนบุคลากร
6. การควบคุมกระบวนการ

สรุป จะเห็นได้ว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ เป็นเครื่องมือที่ยังคงมีความสำคัญยิ่ง เงินยังเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับคนในองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะเงินจะเป็นเครื่องช่วยให้ทุกคนสามารถตอบสนองความพอใจทั้งในแง่ของทางจิตใจ และความต้องการทางเศรษฐกิจได้มากขึ้น

8. การปฏิบัติงานต่อเนื่อง (Continuity of Service)

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (อ้างถึงใน จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม, 2534) กล่าวว่า การปฏิบัติงานต่อเนื่องเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะรักษามูลค่าที่มีทักษะความรู้ความสามารถไว้เพื่อแก้ปัญหาบุคคลเกี่ยวกับการขาดงาน การจัดบุคคลเข้าแทน ปัญหาเรื่องสุขภาพ ความปลอดภัย การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลาออก การหมดสัญญาจ้าง การเกษียณอายุ โดยการทำให้นโยบาย การให้การศึกษเพิ่มเติม

การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร ก่อนที่จะรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานจะต้องมีการสรรหาและทดสอบเพื่อให้แน่ใจว่าได้บุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจัดทำ แต่เมื่อปฏิบัติงานไม่ได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว บุคคลผู้นั้นอาจไม่พึงพอใจในสภาพการปฏิบัติงาน จึงลาออกไป หรืออาจมีสุขภาพไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไป หรือเมื่ออายุมากเข้าสู่วัยชราที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับตามที่องค์การกำหนดไว้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ได้กล่าวถึงกรณีการพ้นจากงานมีดังต่อไปนี้

1. การลาออก (Resignation)
2. การลดจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ล้นงาน (Lay off)
3. การออกเพราะมีเหตุเสียหาย (Discharge) เช่น ในพระราชบัญญัติ

ระเบียบข้าราชการพลเรือนไทย ได้กำหนดประการที่ข้าราชการต้องออกจากราชการ ดังนี้

- 3.1 ต้องโทษจำคุกในคดีอาญา
- 3.2 ถูกฟ้องล้มละลาย
- 3.3 ไม่รักษาความลับทางราชการ
- 3.4 ประพฤติตนไม่เหมาะสม
- 3.5 ทุจริตต่อหน้าที่
- 3.6 ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา
- 3.7 ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ฯลฯ

4. เกษียณอายุหรือทุพพลภาพ (Retirement) สำหรับข้าราชการไทย กำหนดอายุครบเกษียณไว้เมื่ออายุ 60 ปีบริบูรณ์ ส่วนการทุพพลภาพ หมายถึง การที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่การงานได้อย่างเหมาะสมและไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

5. การตาย (Death) เมื่อบุคลากรตายก็ต้องหมดสภาพพ้นจากตำแหน่งหน้าที่โดยปริยาย

Castetter (1976) กล่าวถึงการปฏิบัติงานต่อเนื่องของบุคลากร เนื่องมาจากในระบบโรงเรียนย่อมต้องการรักษานักเรียนที่มีทักษะและความสามารถไว้ ดังนั้น ระบบโรงเรียนจึงต้องดำเนินการกับปัญหาของบุคลากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาการขาดงาน การจัดบุคลากรเข้าแทน ปัญหาสุขภาพ ความปลอดภัย การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลาออก การหมดสัญญาจ้างและการเกษียณ ซึ่งเมธี บิลันธนานนท์ (2529) กล่าวว่าในกระบวนการให้บริการแก่บุคลากรจะต้องขึ้นอยู่กับการตัดสินใจที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. แผนงานอะไรบ้างที่คาดว่าจะใช้ให้บรรลุผล
2. แผนงานชนิดใดบ้างที่ระบบโรงเรียนแต่ละระบบต้องการเพื่อทำให้ความคาดหวังเป็นจริงเป็นจังเกิดขึ้น
3. ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนของแผนงาน

4. แผนงานที่เจาะจงแต่ละชนิดจะนำกิจกรรมอะไรมาใช้บ้าง
5. ประเมินผลแผนงานอย่างไร

จะเห็นได้ว่าจากการตัดสินใจทั้ง 5 ประการดังกล่าว จะปรากฏออกมาเป็นกระบวนการของการที่จะทำให้มีการปฏิบัติงานต่อเนื่องของบุคลากร Castetter (1976) กล่าวถึงการปฏิบัติงานต่อเนื่องของบุคลากรจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายของแผนงานดังต่อไปนี้

1. ปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของระบบงาน
2. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายนอกและจิตวิทยาในระบบงาน
3. ป้องกันและควบคุมการอาชีพ
4. ควบคุมคุณค่าของบุคลากร
5. ให้มีความมั่นคงในตำแหน่งของบุคลากร
6. ควบคุมการขาดการปฏิบัติงานและการมาทำงานสายของบุคลากร
7. การให้ความช่วยเหลือด้านการเงินในกรณีเกิดการเจ็บป่วยและอุบัติเหตุ
8. ลดการเปลี่ยนใจและหันหลังให้กับระบบโรงเรียน
9. อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงภายในระบบ
10. ปรับปรุงบุคลากรเป็นรายบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
11. การป้องกันอุบัติเหตุ
12. รักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของระบบและตำแหน่ง
13. จัดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง
14. ช่วยการปรับตัวของบุคลากรก่อนเกษียณ

Castetter (1976) ยังกล่าวต่อไปอีกว่าการปฏิบัติงานต่อเนื่องของบุคลากรจะต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ของแผนงานต่างๆ แก่บุคลากร การกำหนดผู้รับผิดชอบ การควบคุมบุคลากร ซึ่งมีทั้งภายในระบบและภายนอกระบบ ดังนี้

1. การบริการภายในระบบ คือ
 - 1.1 การขาดและการลาปฏิบัติงาน
 - 1.2 บริการการจัดบุคลากรเข้าแทน

- 1.3 สุขภาพ
 - 1.4 ความปลอดภัย
 - 1.5 การเลื่อนชั้น การลดชั้น หรือตำแหน่ง
 - 1.6 การโยกย้าย
2. การบริการสำหรับผู้ที่กำลังออกจากระบบ
 - 2.1 การลาออก
 - 2.2 การไล่ออก
 - 2.3 การปฏิบัติงานไม่ได้
 - 2.4 การเกษียณอายุ
 - 2.5 การมรณภาพ

9. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Security)

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) กล่าวว่า ความมั่นคงในงาน หมายถึง การบรรจุเป็นข้าราชการประจำ การโอน การย้าย การเกษียณอายุ การให้พ้นจากงาน ความมีอิสระในทางวิชาการ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2529) ให้ความหมายว่า ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัย จากการถูกกลั่นแกล้งหรือได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา และยังรวมหมายถึง การมีหลักประกันในอนาคตหลังจากที่ต้องออกจากงานไปแล้วว่าทางราชการจะไม่ทอดทิ้งให้มีชีวิตอยู่อย่างลำบากโดยเฉพาะทางเศรษฐกิจ

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (อ้างถึงใน จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม, 2534) กล่าวว่า ความปลอดภัยของสุขภาพเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความปลอดภัยและสุขภาพจะเกี่ยวข้องกับการป้องกันคนในหน่วยงานให้พ้นจากอันตรายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ หรือโจรผู้ร้าย ตลอดจนผู้มีอิทธิพลในชุมชน ส่วนสุขภาพนั้นหมายรวมถึง การที่คนในหน่วยงานไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

Van Zwoll (อ้างถึงใน เมธี บิลันธานนท์, 2529) ได้ระบุถึงสิ่งที่อาจนำความไม่ปลอดภัยมาสู่บุคลากรในโรงเรียนได้แก่ อาคารเรียน วัสดุอุปกรณ์ สนามและอุปกรณ์สนามทางเดิน ถนน และได้กล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญของแผนงานให้ความปลอดภัยแก่บุคลากร ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. นโยบาย จัดให้มีการเขียนนโยบาย ความปลอดภัยของบุคลากรไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
2. การยอมรับนโยบาย มีการสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณให้กับแผนความปลอดภัย
3. ผู้รับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการเกี่ยวกับความปลอดภัย ผู้บริหาร ฝ่ายแผนงานการบริการความปลอดภัยให้แก่บุคลากร เป็นต้น
4. งานด้านการช่าง การกำจัดสิ่งที่เสี่ยงอันตรายต่อสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียน เช่น เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นหน้าที่สำคัญของแผนงานให้ความปลอดภัย
5. การตรวจตรา ในระบบโรงเรียนต้องมีการตรวจตราเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ การแนะนำด้านเทคนิคต้องกำหนดไว้ในแผนงาน
6. การสืบถาม การสืบถามและการรายงานอุบัติเหตุ การรวบรวมข้อมูลที่เกิดอุบัติเหตุเพื่อนำไปวิเคราะห์ตัดสินใจดำเนินการแก้ไข
7. การฝึกเพื่อความปลอดภัย การฝึกใช้เครื่องจักรกล เครื่องยนต์ วัสดุอุปกรณ์ในโรงเรียน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานหรือองค์การจะต้องให้ความสำคัญ จัดทำให้มีขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรจะทำให้ส่งผลดีมายังหน่วยงานหรือองค์การด้วย

หลักการและวิธีการสร้างความมั่นคงให้แก่บุคลากร มีดังนี้

1. ความมั่นคงในสถานภาพการทำงาน
2. ความมั่นคงในสุขภาพอนามัย
3. ความมั่นคงทางด้านจิตใจ
4. ความมั่นคงในทรัพย์สินและครอบครัว
5. ความมั่นคงเมื่อพ้นจากงาน

สรุปได้ว่า ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญจะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความสำนึก ความจงรักภักดีและความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน หรือองค์การ เป็นอย่างดี หากองค์การหรือหน่วยงานสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่ง ฐานะอำนาจหน้าที่ในการงาน และมั่นคงในอนาคตแล้ว การทำงานย่อมมีประสิทธิภาพ ก็จะอุทิศ เวลาการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ

10. การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากร (Collective Negotiation)

คนนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ ความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกัน เหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นความรับผิดชอบโดยตรงที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2533)

ทิสนา แชมมณี (2522) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้คน เกิดความขัดแย้งและตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พึงพอใจ ของทั้งสองฝ่าย

พนัส หันนาคินทร์ (2529) ให้ความหมาย ความขัดแย้ง ว่าหมายถึงสภาพการณ์ ที่บุคคลสองฝ่ายมีความคิดเห็นความเชื่อที่ไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องต้องกันได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งคือ สภาพการณ์ที่คน หรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมี สาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่มีจำกัด และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคน หรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

จากความหมายดังกล่าว ความขัดแย้ง คือความรู้สึกในทางลบ การแตกแยก ความสามัคคี อันจะก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน เสียเวลา เสียแรงงาน ทำให้เกิด ผลเสียต่องานของหน่วยงาน และสุขภาพจิตของบุคคล

สาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมี 5 ประการ (พนัส หันนาสินทร์, 2529)

1. ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน กล่าวคือ
 - 1.1 ผู้น้อยไม่เข้าใจจุดประสงค์และวิธีการดำเนินงานในหน่วยงาน
 - 1.2 ความไม่สามารถที่จะติดต่อความคิดให้เป็นทีที่เข้าใจ
 - 1.3 ขาดการประสานงานที่ดี
 - 1.4 ความคาดหวังผลที่ได้สูงหรือต่ำจนเกินไป
2. เครื่องกีดกั้นการติดต่อระหว่างผู้ใหญ่กับผู้ย่อย เช่น ระบบงาน
3. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองคนของผู้บริหาร
4. ผลประโยชน์หรือความสนใจที่ขัดกัน
5. ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งเท่าที่พบโดยทั่วไปมีอย่างน้อย 5 ประการคือ

1. ผลประโยชน์ ผลประโยชน์มักจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดไม่ว่าจะเป็นการขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองแล้ว ผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทองเท่านั้น แต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วย
2. บทบาทไม่ชัดเจน บทบาทหมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ที่ต้องทำอะไรบ้าง ผู้บริหารคาดหวังว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไร ความรับผิดชอบของเขาควรมีอย่างน้อยเพียงใด เขาควรรายงานความก้าวหน้าในการทำงานกับใคร เหล่านี้อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้
3. เป้าหมายการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์การกับเป้าหมายการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์การกำหนดขึ้น

4. อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึงอำนาจตามตำแหน่ง (Authority) และ อำนาจบารมี (Power) ในสภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันแม้จะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากัน แต่อาจจะมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจที่แตกต่างกันนี้อาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วย จนเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

5. การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนความคาดหวังของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนเป้าหมายในการทำงานล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

กิติ ตย์คณานนท์ (2532) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญ 9 ประการ คือ

1. อำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน
2. ความกินใจที่ขัดกัน
3. สิ่งกีดขวางการติดต่อสื่อสาร
4. การขาดความอิสระในการทำงาน
5. ความหลากหลายของระดับต่าง ๆ ในองค์การ
6. ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม
7. ความต้องการความเห็นที่เป็นเอกฉันท์
8. กฎ ระเบียบ
9. การไม่แก้ไขความขัดแย้ง

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง ถ้าเกิดขึ้นย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องพยายามศึกษา ลักษณะของความขัดแย้งให้แน่ชัดว่าเป็นความขัดแย้งประเภทใด ความรุนแรงขนาดไหนจะต้องพยายาม แก้ไขข้อขัดแย้งโดยเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อเป็นการยุติปัญหาที่จะเกิดขึ้นอีกต่อไป

11. การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล (Information)

สภาพเศรษฐกิจและสังคมทุกวันนี้ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้มีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารงานบุคคลรวมทั้งผู้บริหารในสายงานอื่น ๆ จึงสมควรที่จะต้องให้ความสำคัญของระบบข้อมูล (Information System) ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะช่วยให้การบริหารและการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยความถูกต้องและทันกับเหตุการณ์

R.Wayne Monday and Robert M.Noel (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ 2535) กล่าวว่า ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระบบข้อมูลข่าวสารที่ได้มีการจัดขึ้นอย่างมีระเบียบ เพื่อให้สามารถมีการเก็บบันทึก รวมทั้งแยกแยะ เพื่อการพิจารณาและวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ สามารถมีการสนับสนุนให้มีการตัดสินใจด้านบุคคลได้อย่างถูกต้อง ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานบุคคลที่ดีนั้น จะต้องอยู่ในหลักการที่จัดขึ้นโดยสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ มีลักษณะครบถ้วน 5 ประการ ดังนี้คือ

1. เป็นข้อมูลที่สามารถใช้ได้ตลอดเวลา (timely) หมายถึง เป็นข้อมูลที่สามารถมีพร้อมเมื่อมีความจำเป็นต้องใช้ และได้มีการปรับข้อมูลต่าง ๆ ให้ทันสมัยกับเหตุการณ์ตลอดเวลาด้วย
2. ความถูกต้อง (accurate) คือ จะต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริงมากที่สุด
3. มีคุณค่า (Concise) หมายถึง จะต้องสร้างข้อมูลที่ประกอบด้วยข้อมูลที่มีความสำคัญและมีคุณค่าเหมาะสมสำหรับใช้เพื่อการบริหารเท่านั้น
4. ตรงกับความต้องการใช้ (relevant) หมายถึง จะต้องเป็นข้อมูลที่ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการที่ผู้บริหารต้องการจะทราบ
5. จะต้องมีความพร้อมสมบูรณ์ (Complete) หมายถึง การต้องมีข้อมูลที่จำเป็นอย่างครบถ้วน เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้

Robert G.Murdick and Joel E.Ross (อ้างอิงใน Castetter, 1976)

ได้กำหนดรูปแบบการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล ไว้ดังนี้

1. แหล่งที่มาของข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย
 - 1.1 วาจา
 - 1.2 ลายลักษณ์อักษร
 - 1.3 รูปภาพ
2. ขอบเขตของข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย
 - 2.1 การวางแผนกำลังคน
 - 2.2 การสรรหา
 - 2.3 การคัดเลือก
 - 2.4 การนำเข้าสู่งาน
 - 2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.6 การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ
 - 2.7 การพัฒนา
 - 2.8 การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล
 - 2.9 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน
 - 2.10 การปฏิบัติงานต่อเนื่อง
3. เกณฑ์การยอมรับข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย
 - 3.1 วัตถุประสงค์
 - 3.2 ค่านิยม
 - 3.3 ความเกี่ยวข้อง
 - 3.4 ความสมบูรณ์
 - 3.5 ความมีคุณค่า
 - 3.6 ความเที่ยงตรง
 - 3.7 ความน่าเชื่อถือ
 - 3.8 ประหยัดเวลา
 - 3.9 ความถูกต้อง

4. ระบบการเก็บข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย

4.1 การใช้บุคลากร

4.2 คอมพิวเตอร์

4.3 ไมโครฟิล์ม

สรุปเกี่ยวกับการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล มีความจำเป็นอย่างไรในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติจริงก็ไม่ได้หมายความว่า จะต้องจัดหาคอมพิวเตอร์ เพื่อดำเนินการ โดยเฉพาะเพียงอย่างเดียว สำหรับหน่วยงานขนาดเล็กหรือปานกลาง การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร อาจทำได้ไม่ยากเพียงแต่จัดทำด้วยระบบบันทึกเป็นเอกสารหรือแบบฟอร์มต่าง ๆ ก็ได้ ทั้งนี้ ความสำเร็จจะอยู่ที่ความพยายามหาวิธีจัดระบบข้อมูลให้เป็นระเบียบ โดยสามารถเก็บบันทึกข้อมูลที่สำคัญให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์เป็นระยะ ๆ รวมทั้งมีการสรุปประมวลความเปลี่ยนแปลงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลได้เห็นข้อมูลที่สำคัญได้ชัดเจนย่อมสามารถทำได้ไม่ยาก ในกรณีหน่วยงานขนาดใหญ่การใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยเก็บบันทึกวางระบบการประมวลข้อมูลและผลิตข้อมูลออกมาใช้งานก็จะทำได้ง่ายขึ้น มีความรวดเร็วสามารถได้ข้อมูลที่จำเป็นมาใช้ได้ทันที จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ และให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการให้ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ถวัลย์ ทองมี (2524) ให้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานบุคลากรภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม" ให้สรุปปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรไว้ดังนี้

1. บุคลากรไม่สมัครใจที่จะทำงานอยู่ในโรงเรียนเดิม และมีความล่องการที่จะปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนอื่นหรือสังกัดอื่น หรือลาออกไปประกอบอาชีพอื่นเป็นจำนวนมากปัญหานี้อาจเนื่องมาจากปัญหาการปฏิบัติงาน หรือเนื่องมาจากเกิดปัญหาขึ้นในตัวบุคคลเองจึงต้องดิ้นรนเพื่อบรรเทาปัญหาของตน หากโรงเรียนใดมีบุคลากรย้าย รอน หรือลาออก ก็จะเกิดปัญหากระทบกระเทือนต่อการเรียนการสอนในช่วงที่รอการบรรจุใหม่ หรือบางที่อัตรากำลังก็ขาดหายไปเลย เนื่องจากถูกตัดไปให้โรงเรียนอื่น ทำให้เกิดผลเสียหายต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

2. ปัญหาเกี่ยวกับการร้องเรียน เนื่องมาจากความไม่พอใจเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนเดียวกัน รู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม ภายในโรงเรียนเองก็แตกความสามัคคีทำให้เกิดผลเสียหายต่อการศึกษาของนักเรียน

3. การลาศึกษาต่อ มีผลกระทบต่อการศึกษา ทั้งนี้เพราะว่าผู้ที่ไปศึกษาต่อจำนวนมากใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษา จึงต้องทิ้งห้องเรียนไป ถึงแม้จะมีคนทำงานแทน ก็ทำแบบขอไปที นอกจากนี้จะต้องทำรายงานเตรียมตัวสอบ บางคนก็เบียดบังเวลาของนักเรียน สำหรับผู้ลาศึกษาต่อเต็มเวลายังจะต้องเสียอัตราค่าจ้างไปเลย หากไม่ได้อัตรามาแทนก็กระทบกระเทือนต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก

4. ปัญหาในด้านอื่น ๆ เช่นขาดครูสอนวิชาพิเศษ ครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ มีความคับข้องใจในการปฏิบัติงาน จัดแย้งกับผู้บริหารมองไม่เห็นทิศทางของความก้าวหน้า ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

ชนะ ชนสมบุรณ์ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้านการให้ได้บุคลากรมา การธำรงรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจากงาน บุคคลทั้ง 4 ด้านโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ยกเว้นด้านการธำรงรักษาบุคลากร ผู้บริหารเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ครูเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานบุคคล" การศึกษาเฉพาะกรณี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ เกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงานยังไม่ได้จัดการให้เป็นระบบของการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 การให้ได้มาซึ่งบุคคล สถาบันมีวิธีการให้ได้มาซึ่งบุคคล ในเรื่องการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน และการทดลองปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติตามระเบียบที่ทบวงมหาวิทยาลัย กำหนดเท่านั้น

1.2 การบำรุงรักษา อาจารย์และเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ ได้รับการบำรุงรักษาจากสถาบัน ในเรื่องการจูงใจ ค่าตอบแทน การมอบหมายงาน สภาพการทำงาน การนิเทศงาน การหมุนเวียนตำแหน่ง การสร้างความสัมพันธ์ในสถาบัน ความก้าวหน้า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการ และขวัญ

1.3 การพัฒนา สถาบันไม่ได้จัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ แต่ได้มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การวิจัย การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ซึ่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ระบุว่า สถาบันควรจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ นอกจากนี้สถาบันมีการติดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่หลังจากพัฒนาแล้ว โดยดูจากผลงานที่ปฏิบัติ แต่มีอาจารย์และเจ้าหน้าที่บางส่วน ไม่ได้รับการติดตามผลหลังจากพัฒนาแล้ว

2. ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขตพระนครเหนือ มีดังนี้

2.1 การให้ได้มาซึ่งบุคคล ได้แก่ ปัญหาในเรื่อง การของบประมาณบุคลากร วิธีสรรหาบุคคล วิธีการคัดเลือก อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางคนขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

2.2 การบำรุงรักษา ได้แก่ ปัญหาในเรื่อง สวัสดิการไม่พอเพียงอาจารย์และเจ้าหน้าที่ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษและการมอบหมายงาน

2.3 การพัฒนา ได้แก่ ปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่งบประมาณไม่เพียงพอ ความไม่พร้อมในการพัฒนาตนเองของอาจารย์และเจ้าหน้าที่การพัฒนาไม่ทั่วถึง ขาดการประเมินผลหลังจากพัฒนาแล้ว

2.4 การให้พ้นจากงาน สถาบันไม่มีปัญหาในเรื่อง การลาออกการย้ายและการโอน การเกษียณอายุ การตายของอาจารย์และเจ้าหน้าที่

3. แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ สถาบันควรนำหลักการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน มาใช้ในการบริหารงานบุคคล ควบคู่กับการปฏิบัติตามระเบียบของทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของสถาบัน มีประสิทธิภาพมากขึ้น

วิทยา วงษ์สมาน (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัย
พลศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากร มีการวางแผนตาม
เกณฑ์ที่กรมพลศึกษากำหนด มีการสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน มีการ
พิจารณาถึงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ มีการประชุมพิเศษ ด้านการธำรงรักษาบุคลากร
วิทยาลัยจัดสวัสดิการให้เท่าเทียมกันทุกคน ด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่มุ่งไปทางการปรับปรุง
ความเข้าใจ การถ่ายทอดความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน การ
ให้บุคลากรพ้นจากงานเป็นการลาออกเป็นส่วนใหญ่

ปัญหาในการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากรมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่
การขาดงบประมาณในการประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ ส่วนที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย คือ
ปัญหาด้านการสรรหาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล คือ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารงาน
การเปิดโอกาสให้วิทยาลัยสรรหาบุคลากรเอง การสร้างขวัญ กำลังใจ และส่งเสริมความก้าวหน้า
ในวิชาชีพให้มากขึ้น

สุนทรภรณ์ ศิวะบวร (2533) ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากร
โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ เดอ
ชาร์ต ทั้ง 4 ด้านคือ การสรรหา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน ปรากฏดังนี้
การสรรหา ส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบาย การวางแผนกำลังคน การมอบหมายงานที่สอดคล้อง
กับกำลังคน มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่โดยการทดสอบและทดลองปฏิบัติงาน การธำรงรักษา ส่วน
ใหญ่มีการประชุมพิเศษโดยผู้บริหาร มีอัตราเงินเดือนเท่าเทียมกับรัฐบาล มีสวัสดิการด้านการเงิน
บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ เมื่อมีผลงานดีเด่นได้รับการยกย่องชมเชยและมอบสิ่ง
ตอบแทน การพัฒนา มีการส่งบุคลากรไปประชุมอบรมสัมมนาทางวิชาการ มีห้องวิชาการและ
ห้องสมุดสำหรับครู มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสนับสนุนให้ใช้สื่อการเรียนการสอน
และเทคโนโลยี โดยครูผลิตขึ้นเองและทางโรงเรียนจัดให้ การให้พ้นจากงาน มีการกำหนด

ระ เียบยหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้พ้นจากงาน มีบุคลากรลาออกไปทำงานอื่นปีละประมาณร้อยละ 1-5 สาเหตุที่ลาออก เพราะเปลี่ยนอาชีพและได้งานอื่นที่ดีกว่า มีการจัดบริการเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ แก่ครูที่พ้นจากงานและพ้นจากตำแหน่ง บุคลากรที่เกษียณอายุมีน้อย การเชิญบุคลากรที่พ้นจากงาน มาร่วมกิจกรรมน้อยเช่นกัน

ปัญหาการบริหารงานบุคลากรด้านการสรรหา และธำรงรักษาอยู่ในระดับน้อย และปัญหา ด้านการพัฒนาและการให้พ้นจากงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สิทธิชัย ลีวเวหา (2534) ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ในด้านการจัดหา โรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกครู ครูใหม่ที่ได้มาเป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่น เป็นส่วนใหญ่ และได้มาไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียนในด้านการบำรุงรักษา ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติตามหลักของการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนใหญ่ และเห็นว่าวิธีการบำรุงรักษาบุคลากรที่ได้ผลคืออย่างมาก คือ การให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูอยู่เสมอโดยการเข้าวิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านการพัฒนาครูส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมมากที่สุด แต่การพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่า เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด คือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ในด้านการให้พ้นจากงาน ครูมีการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียนโดยการย้ายไปมากที่สุด

2. ปัญหาในการบริหารงานบุคคลที่พบมากในด้านการจัดหา ได้แก่ครูมีวุฒิไม่ตรงตามความต้องการ การได้ครูมาล่าช้าไม่ทันตามความต้องการ ในด้านการบำรุงรักษา ได้แก่ การจัดครูเข้าปฏิบัติงานทำได้ยาก เพราะคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการ และครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ในด้านการพัฒนา ได้แก่ครูไม่เห็นความสำคัญของการสร้างผลงานทางวิชาการในด้านการให้พ้นจากงานได้แก่ ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการย้าย