

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานและองค์กรทั่ว ๆ ไป และที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด จึงได้นำเสนอประกอบการศึกษาเรื่องศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดไว้ในบทนี้ รายละเอียดของเรื่องราวที่ได้ศึกษาค้นคว้า จัดแบ่งเนื้อหาออกได้ 4 เรื่อง ได้แก่

1. ความหมายและความสำคัญของกระบวนการบริหารงานบุคคล
2. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของ Castetter (1976)
3. ข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

รายละเอียดแต่ละเรื่องปรากฏตามลำดับต่อไปนี้

1. ความหมายและความสำคัญของกระบวนการบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายขององค์การใด ๆ ก็ตาม ย่อมอยู่ที่การบริหารทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสำคัญ ในบรรดาทรัพยากรการบริหารทั้งหลายเป็นที่ยอมรับว่าทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าและมีความสำคัญมากที่สุด เพราะมนุษย์หรือคนมีความคิด มีสติปัญญาดี เป็นกลไกสำคัญกว่าสิ่งมีชีวิตใด ๆ ในการคิดแปลง ปรับปรุงพัฒนาทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง องค์กร หน่วยงาน และสังคม ภายใต้งานไขต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมอยู่เสมอ ดังนั้นการ

บริหารงานในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเป็นอันดับแรก ๆ มีนักวิชาการและนักบริหารได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของ "การบริหารงานบุคคล" ไว้ดังนี้

วิญญู สาทร (2526) ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคล" คือ การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุดและสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นมีความสุขมีความพอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

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

เมธี บิลันธนานท์ (2529) ให้ความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคล" หมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่าจะทำงานของเขา มีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา ขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุ โดยให้เกิดความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์การหรือสถาบัน

พยอม วงศ์สารศรี (2530) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ พิจารณาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าอยู่ในองค์การ และขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาความรู้รักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

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

จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม (2534) มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการในการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การแสวงหาบุคลากรที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา และการพัฒนาให้บุคลากรได้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนอำนวยความสะดวกและให้บำเหน็จบำนาญเมื่อเขาพ้นจากงาน

เสน่ห์ ผดุงญาติ (2535) เห็นว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารหรือการจัดการงานในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์การองค์การหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้กำลังคนเกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จสมความมุ่งหมายขององค์การ

Beach (1965) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การให้การศึกษาอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ

Flippo (1971) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การควบคุม การสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การ

Stahl (1971) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง ผลรวมของความเกี่ยวข้องของทรัพยากรบุคคลในราชการซึ่งมีความแตกต่างกัน ให้เกิดประโยชน์กับราชการได้มากที่สุด เพราะการบริหารเป็นวิธีปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

Nigro (1973) ได้อธิบายว่า การบริหารงานบุคคล คือ ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และกำหนดลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและคุณภาพ

Harris (1979) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "หน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลในระบบโรงเรียนประถมศึกษา รัฐมิสซูรี" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาทางด้านบริหารงานบุคคล ควรประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 11 ประการ ดังนี้คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

สำหรับ Castetter (1976) กล่าวว่า ความสำเร็จทางการศึกษาส่วนใหญ่มุ่งจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลและประสิทธิภาพในการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลและกลุ่มบุคคล อาคารสถานที่ จุดมุ่งหมาย เงิน โครงการที่ดี ความเป็นผู้นำ ล้วนมีความจำเป็นและสำคัญ แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในกระบวนการศึกษา คือ "คน" ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเด็กและเยาวชนให้เป็นคนที่พึงปรารถนา

จากแนวคิดเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปสาระสำคัญของเกี่ยวกับความหมายของการบริหารงานบุคคลได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการดำเนินการให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเพื่อบรรจุแต่งตั้งเข้าปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การธำรงรักษา การพัฒนาศักยภาพ การเพิ่มค่าจ้างรางวัลและสวัสดิการอย่างเหมาะสม มีความก้าวหน้าในหน้าที่ ได้รับข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ มีสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ และให้พ้นจากงานด้วยความพึงพอใจ

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519) กล่าวว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้คุณค่าของมนุษย์ เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ไม่สามารถวัดหลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าทางเศรษฐกิจอื่นได้ แต่มนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และขณะเดียวกันก็มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ

นิพนธ์ ศศิธร (2520) ได้กล่าวอีกว่า คนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการจัดระเบียบองค์การ เพราะคนเป็นผู้ทำงานให้องค์การบรรลุความสำเร็จได้ องค์การแบบรูปนัยได้กำหนดหน้าที่และความสัมพันธ์ที่แน่ชัดไว้ ย่อมเป็นเครื่องกระตุ้นที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งให้คนมีความมุ่งมั่นในงานเพราะรู้ถึงภารกิจ บทบาท และความสำคัญของตนต่อความสำเร็จขององค์การทั้งหมด

อุทัย ทิรวิฑูเต (2523) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า คนหรือมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด และมีประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะทรัพยากรอื่น ๆ แม้จะมีชีวิตก็มีสติปัญญาไม่เท่าคน ส่วนทรัพยากรที่ปราศจากชีวิตนั้น หากคนไม่นำมาใช้ก็ไม่เกิดประโยชน์ แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมิได้เป็นของใหม่ที่ทำการศึกษายู่ใน

ปัจจุบันเท่านั้น หากแต่ได้มีการศึกษากันมาตั้งแต่โบราณกาล ดังจะเห็นได้จากหลักธรรมของพระพุทธองค์ในหมวดสัพบุรีธรรมข้อที่ว่าด้วยเรื่องบุคคลัญญา ซึ่งกล่าวถึงการรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ งานจึงจะก้าวหน้า

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า คนสำคัญยิ่งกว่าเงินทองสิ่งของมากมายนัก เพราะถ้าคนมีความสามารถแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว การจะหาคนที่มีความสามารถและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลที่ดีเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้เป็นอันมาก

กิติมา ปรีดีติลก (2532) กล่าวว่า องค์การหรือหน่วยงานจะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้วปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไป ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน ล้วนเป็นปัญหาเกิดจากการบริหารงานบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหาร การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาได้

สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ (2535) กล่าวว่า "คน" เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารเพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยในการบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ และวิธีการจัดการแต่องค์การใด หรือหน่วยงานใดจะสามารถหาคนดี มีความรู้ความสามารถอยู่ปฏิบัติงานให้มากที่สุดได้นั้นองค์การหรือหน่วยงานจำเป็นต้องมี "การบริหารงานบุคคล"

เสน่ห์ ผดุงญาติ (2535) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลว่า ในการบริหารองค์การเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไร้สมรรถภาพ ขาดความซื่อสัตย์ สุจริต และไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นเรื่องยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลดีสมความมุ่งหมาย แต่ถ้าหากได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ปัญหาอื่น ๆ ก็จะลดน้อยลง ส่วนสาเหตุที่ทำให้การบริหารงานบุคคลยุ่งยากนั้นก็น่าจะเป็นเพราะเป็นเรื่องเกี่ยวพันและมีผลกระทบกระเทือนต่อสิ่งมีชีวิตจิตใจซึ่งเป็นมนุษย์-บุุชชน ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงแทบจะกล่าวได้ว่าไม่มีที่สิ้นสุด



Kingsbury (1963) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้อย่างสั้น และรัดกุมว่า เมื่อพิจารณาในทุกแง่ทุกมุมแล้วก็ประจักษ์ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร

French (1978) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลไม่ควรเป็นเพียงการบริหารเกี่ยวกับคนของหัวหน้างาน หรือไม่ควรเป็นเพียงงานด้านบุคลากรที่มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบของแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น หากแต่ควรจะมีฐานะเป็นรูปร่างย่อยที่สำคัญที่สุด (a major subsystem) ที่ครอบคลุม และมีอยู่ทุกส่วนขององค์การ

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจสำคัญที่สุดที่จะบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หากองค์การใดประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ มีคุณธรรม ใช้สติปัญญา มีความฉลาดเฉลียวในการแก้ปัญหาการทำงานได้ดี ก็จะสามารถแสวงหาปัจจัยอื่น ๆ มาช่วยแก้ปัญหาค่าเงินงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี หรืออย่างน้อยก็สามารถช่วยลดปัญหาลงได้ในระดับหนึ่ง

กระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับจัดการ เพราะการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพย่อมเป็นการได้มาและธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถในหน่วยงาน กระบวนการบริหารงานบุคคลจึงมีขอบเขตกว้างขวางตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การสอบแข่งขัน การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การประเมินผลพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นตลอดจนการส่งเสริมพัฒนาสมรรถภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ต้องมีกระบวนการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ได้มีผู้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้แตกต่างกัน เป็นต้นว่า

ภิญโญ สาร (2519) มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลฝ่ายครุภัณฑ์ มีอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดหาได้มา
2. การทำนุบำรุงรักษา
3. การพัฒนา
4. การให้พ้นจากงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลจะเกี่ยวข้องกับงานต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการป้อนกลับ
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคคล

เมธี บิลันธนานท์ (2529) ได้เสนอหน้าที่ในการการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การเสาะหาบุคลากร
3. การคัดเลือกบุคลากร
4. การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน
5. การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
8. สวัสดิการ
9. การให้บริการที่ต่อเนื่องแก่บุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2530) กล่าวว่าภารกิจหลักในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา มีอยู่ 8 ประการ คือ

1. การวางแผนกำลัง หรือการจัดอัตรากำลัง (Manpower Planning)
2. การสรรหา หรือการจัดสมัครบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment)

3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection)
4. การนำเข้าสู่งาน (Induction)
5. การประเมินบุคลากร (Evaluation)
6. การพัฒนาบุคลากร (Development)
7. การตอบแทนบุคลากร (Compensation)
8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร (Security)

สุวัตร ศิลปอนันต์ (2530) เห็นว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับ

ข้าราชการครูน่าจะประกอบด้วย

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

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) สรุปหลักสำคัญของการบริหารงานบุคคลได้ 4

ประการ คือ

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

ธงชัย ลั่นดวงษ์ (2535) กล่าวว่า หน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคคล จะเป็น กระบวนการปฏิบัติที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์ เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน
2. การวางแผนกำลังคน
3. การสรรหาและการคัดเลือก
4. การปฐมนิเทศ บรรจุ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การอบรมและพัฒนา
6. การจ่ายค่าตอบแทน
7. การทำนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์
8. การใช้นโยบายควบคุมและการประเมินผล

Kingsbury (1963) ได้จำแนกกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 22 ขั้นตอน

ดังนี้

1. การวางนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจัดชั้น ตำแหน่งงาน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
7. การสรรหาคนเข้าทำงานและการสอบไล่
8. การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
9. การทดลองให้ปฏิบัติราชการ
10. การจัดทาทะเบียนประวัติ
11. การย้ายและโอน
12. การพัฒนาบุคคล
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
16. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้พ้นจากงาน
21. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
22. การศึกษา ค้นคว้า วิจัย เกี่ยวกับตัวบุคคล

ส่วน Castetter (1976) เห็นว่า บทบาทของการบริหารงานบุคคลของครูต้องเกี่ยวกับการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการในการปฏิบัติ 11 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
4. การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)
6. สิ่งตอบแทน (Compensation)
7. การพัฒนา (Development)
8. การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง (Collective Negotiations)
9. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Security)
10. การให้บริการต่อเนื่อง (Continuity of Service)
11. การให้บริการข้อมูลข่าวสาร (Information)

จากแนวคิดหรือทัศนะของนักวิชาการ นักบริหาร ผู้รู้แต่ละคนในเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลตามที่ศึกษาค้นคว้ามา มีทัศนะมุมมองของขอบข่ายหรือขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน บางคนมองกระบวนการบริหารที่กว้าง ลึก และหรือรายละเอียดมากมาย ในขณะที่บางคนมองเฉพาะประเด็นหลัก ๆ หรือขั้นตอนหลัก ๆ ที่สำคัญโดยมิได้อธิบายเนื้อหารายละเอียดไว้ แต่น่าจะมีทัศนะในเชิงของรายละเอียดหรือข้อหลัก ๆ เพียงใด ประเด็นหรือขั้นตอนสำคัญต่อไปนี้ ยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการ

บริหารงานบุคคลอยู่ด้วย ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การบำรุงรักษา หรือการธำรงไว้ของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่

สำหรับการศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้พิจารณาแนวคิดต่าง ๆ แล้ว เลือกแนวคิดกระบวนการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของ Castetter (1976) เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย เพราะเหตุว่าบุคลากรส่วนใหญ่ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดเป็นครู ได้แก่ ข้าราชการครู หรือลูกจ้างชั่วคราวที่เป็นครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Castetter (1976) ที่ได้สร้างแนวคิดกระบวนการบริหารงานบุคคลขึ้นใช้สำหรับบุคลากรที่เป็นครู

2. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของ Castetter (1976)

Castetter (1976) กำหนดขอบข่ายหรือขั้นตอนการบริหารงานบุคคลไว้ 11 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อเนื่องกันทั้งกระบวนการ ขั้นตอนทั้ง 11 ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ่งตอบแทน การพัฒนา การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การให้บริการต่อเนื่อง และการให้บริการข้อมูลข่าวสาร สำหรับรายละเอียดแต่ละขั้นตอน จะได้นำเสนอดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนกำลังคนไว้ว่า การวางแผนกำลังคนที่สำคัญ ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

1. กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower inventory) ซึ่งจะต้องมีพร้อมทั้งงานแจ้งของข้อมูลและรายละเอียดว่า กำลังคนในปัจจุบันที่มีอยู่นั้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไรบ้าง

2. การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต (Manpower Forecast) ซึ่งต้องคาดการณ์และระบุไว้พร้อมว่าในระยะเวลายาวหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้ นั้น กำลังบุคคล

ที่ต้องการนั้นคืออะไร ทำไร อย่างไรบ้าง ทั้งในแง่ของจำนวนรวมหรือแยกประเภท ตลอดจนเป็นการระบุเป็นรายบุคคลลงไปจนถึงคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ความชำนาญ พื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์

3. แผนกำลังคน (Manpower Plan) หรือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อเสริมส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่

Castetter (1976) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน เป็นกิจกรรมขั้นแรก ของกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ตำแหน่งและบุคคล องค์ประกอบทั้งสองมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในตัวแต่ละบุคคล และการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนหรือหน่วยงาน ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนกำลังคน 2 ระยะให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงคือ

1) การวางแผนกำลังคนระยะสั้น จะเกี่ยวข้องกับงานสำคัญ 2 ลักษณะด้วยกันคือ

1.1 การวางแผนเพื่อทำให้ในแต่ละตำแหน่งที่มีอยู่แล้วได้ปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

1.2 การวางแผนเพื่อบรรจุบุคคลที่มีอยู่ลงในตำแหน่งที่ว่าง ผู้บริหารจะต้องบรรจุบุคคลเข้าแทนโดยเร็วที่สุด

2) การวางแผนกำลังคนระยะยาว มีลักษณะดังนี้

2.1 การวางแผนที่มุ่งถึงงานในอนาคต

2.2 การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการที่ต้องสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับ การวางแผนระยะยาวเรื่องอื่น เช่น โปรแกรมการสอน

2.3 ประเมินบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาวางแผนตัวบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ

2.4 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันกับบุคคลที่ คาดว่าจะบรรจุเข้ามาใหม่

การวางแผนกำลังคนระยะยาวจะ เน้นจำนวนของตำแหน่งกับบุคคลของโรงเรียนในอนาคต จะช่วยให้การตัดสินใจวางตัวบุคคลที่มีความสามารถ มีเจตคติ และมีความกระตือรือร้น ให้เข้ารับตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสมมากขึ้น

การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการต่อเนื่องกับกระบวนการอื่น ๆ ที่จะกำหนดงาน มอบหมายงาน ส่งเสริม สนับสนุน เพิ่มกำลังคนควบคุมและเชื่อมโยงแผนงานกำลังคนเข้ากับองค์ประกอบอื่น ๆ ของระบบบริหารเพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระบวนการวางแผนกำลังคนมี 6 ขั้นตอน สามารถใช้เป็นแนวทางและเพื่อยึดเป็นหลักนำไปปฏิบัติ ดังนี้

- 1) การคาดคะเนเพื่อการวางแผนกำลังคน
- 2) การทำโครงสร้างขององค์การ และความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต
- 3) การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่
- 4) การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของกำลังคนในปัจจุบัน
- 5) การทำแผนงานสนับสนุนและเพิ่มทุนกำลังคน
- 6) การควบคุมแผนกำลังคน

จะเห็นได้ว่า การวางแผนกำลังคนเป็นงานขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคล ทำให้หน่วยงานได้รับประโยชน์ในด้านต่าง ๆ คือ

1. ทำให้ฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการกำลังคน
2. ทำให้หน่วยงานได้มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานที่จะผลิตกับกำลังคนที่ต้องการ
3. ทำให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถในสาขาต่าง ๆ ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน
4. ทำให้มีบุคลากรปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
5. อำนวยประโยชน์ในการขยายหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานในอนาคต
6. ช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การสรรหา (Recruitment)

การสรรหาบุคลากร เป็นขั้นตอนสำคัญในลำดับต่อมาของกระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นความพยายามให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความเหมาะสมกับ

ตำแหน่งหน้าที่การงาน อันมีผลต่อการผลิตผลงานและคุณภาพงานของหน่วยงานโดยตรง ซึ่งย่อมหมายถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการนั้นเอง

เกลินี หงส์นันท์ (2518) ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการแสวงหาบุคคลไว้ล่วงหน้า และพยายามดึงดูดให้บุคคลเหล่านั้นมาสมัครทำงานกับองค์การ

กิติมา ปรีดีดีลิก (2532) ให้ความหมาย "การสรรหาตัวบุคคล" หมายถึง การเลือกสรรบุคคลจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ มีการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและทั้งนอกหน่วยงาน

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

O.Glenn Stahl (1962) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคคลว่า หมายถึง การค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุด สำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวนให้สนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอกับการเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันทั้งภายนอกและภายในองค์การอย่างกว้างขวาง และการบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนติดตามดูผลของการทดลองปฏิบัติงานด้วย

Flippo (1966) ให้ความนิยามของการสรรหาบุคคลว่า "การสรรหา คือ กระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และเร่งเข้าให้สมัครทำงานในองค์การ"

ส่วน Castetter (1976) กล่าวว่า "การสรรหาบุคคล" หมายถึง กิจกรรมการบริหารงานบุคคลในการชักจูงให้คนที่มีคุณภาพตามที่ต้องการให้เข้ามาทำงานในระบบโรงเรียน" โดยแบ่งการสรรหาออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอก มีวิธีปฏิบัติอยู่ 5 ประการ

- 1.1 โดยวิธีการโฆษณาทางสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือหนังสือข่าวสารของโรงเรียน

- 1.2 โดยการสัมภาษณ์ร่วมกับอาจารย์ในโรงเรียน
- 1.3 โดยบริษัทให้คำปรึกษาด้านกำลังคนกับผู้บริหารโรงเรียน
- 1.4 การบริการรับสมัคร
- 1.5 โดยสมาคมอาชีพต่าง ๆ
2. การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายใน เป็นการสรรหาโดยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลภายในเพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างลง
3. การสรรหาแบบบูรณาการ เป็นการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกและภายในร่วมกัน

Castetter (1976) ได้แบ่งกระบวนการสรรหาออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำนโยบายการสรรหาบุคคล
2. การทำแผนงานกิจกรรมการสรรหาบุคคล
3. พัฒนาความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน แล้วสรรหาบุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วเข้าบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง
4. การประสานงานการแสวงหาบุคคล
5. การควบคุมกระบวนการสรรหาบุคคล

ส่วน ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี (2521) ได้กำหนดวิธีการสรรหาบุคคลไว้ดังนี้

1. การประกาศชักชวนหรือโฆษณา การประกาศชักชวนนี้ ควรกำหนดระยะเวลาให้นานพอสมควร หรือให้มีช่วงเวลาเพียงพอแก่การที่จะได้รู้กันทั่วไปและพิจารณาตัดสินใจวิธีการประกาศชักชวนเป็นวิธีการที่นิยมกันแพร่หลายที่สุด และนิยมประกาศชักชวนแบบทั่วไป และชักชวนเป็นรายตัว
2. การประกาศโฆษณา เพื่อให้คนมาสมัครงานต้องก่อให้เกิดความสนใจในการนี้จึงควรหลีกเลี่ยงการประกาศโฆษณาที่ปะปนกับเรื่องอื่น ๆ หรือประกาศโฆษณาปะปนกับข้อความโฆษณาสารพัดเรื่อง เพราะอาจผ่านสายตาผู้ที่สนใจ
3. ควรใช้สื่อโฆษณาให้มากที่สุด คือ ประกาศโฆษณาทั้งในทางหนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ ตลอดจนลงโฆษณาในวารสารของสถานศึกษา และวงการอาชีพต่าง ๆ โดยคำนึงถึงหลักการที่ว่า สื่อความรู้นั้นจะต้องเป็นเครื่องมือเข้าไปถึงบุคคลที่ต้องการ



ให้รู้โดยตรงเป็นสำคัญ เช่น ต้องการรับสมัครบุคคลที่จบการศึกษาจากวิทยาลัยพณิชยการ ก็ควรประกาศโฆษณาในวารสารพณิชยการ เป็นต้น

4. จัดทำบัญชีรายชื่อและสถานที่ตั้งของโรงงาน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย สำนักจัดหางาน สหภาพแรงงาน และหน่วยแนะแนวอาชีพ และแจ้งเรื่องตำแหน่งงานให้ทราบเป็นระยะ ๆ

5. เปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มาชมกิจการของหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อดึงดูดความสนใจแก่ผู้ที่มาชมและสร้างความคุ้นเคยกับนักเรียน นิสิต นักศึกษา

6. ประกาศโฆษณากิจการความก้าวหน้าหรือผลงานดีเด่นของหน่วยงานในสื่อมวลชนต่าง ๆ ให้แพร่หลาย ทั้งนี้เป็นวิถีทางหนึ่งในการสร้างความนิยม (Goodwill) ให้แก่องค์การซึ่งอาจเป็นแรงจูงใจให้บุคคลมาสมัครเข้าทำงานได้ไม่มากนัก

7. ให้คนงานที่ทํายู่แล้วแนะนำ (Recommendation of Present Employees) คนงานที่ทํายู่แล้วย่อมรู้ถึงสภาพความเป็นไปขององค์การ และลักษณะของงานที่ทํายู่แล้ว จึงอาจจะแนะนำบุคคลที่ตนเห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ทํา แต่การใช้วิธีนี้พึงระมัดระวัง เพราะโดยทั่วไปคนงานมักจะแนะนำพวกญาติมิตรหรือพวกพ้องของตนเท่านั้น

วิธีการสรรหาบุคคลดังกล่าวข้างต้น ในประเทศที่ผู้คนนิยมประกอบอาชีพรับราชการอาจจะไม่จำเป็นต้องกระทำหลาย ๆ วิธี เพียงแต่ประกาศโฆษณาให้ทราบถึงตำแหน่งว่าง โดยปิดประกาศไว้ที่หน่วยงานเพียงวิธีเดียวก็อาจจะเพียงพอ แต่ในประเทศที่ประชาชนไม่นิยมรับราชการ เช่น ในประเทศที่พัฒนาแล้วโดยทั่วไปวิธีการสรรหาบุคคลจำเป็นต้องคิดค้นวิธีการต่าง ๆ มาใช้ให้มากที่สุด

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคคลากร คือ กลวิธีในการค้นหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ให้มากที่สุด ได้กลุ่มเป้าหมายมากที่สุด เพื่อหน่วยงานได้มีโอกาสเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ และบุคลิกภาพที่ดี เข้าปฏิบัติงานตรงตามแผนกำลังคนที่วางไว้

3. การคัดเลือก (Selection)

เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหา เป็นการกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคคลที่ได้สรรหาไว้แล้วให้ได้บุคคลตามแผนที่กำหนด

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึง การเลือกสรรบุคคลว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการสรรหาบุคคล เพราะเป็นหัวใจของการที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ มุ่งหวังที่จะให้ได้บุคคลที่มีความสมบูรณ์ทั้งงานด้านความรู้ ร่างกาย จิตใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า การคัดเลือกพนักงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน

พยอม วงศ์สารศรี (2534) ให้ความหมายว่า การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์การต้องการ

Yoder (อ้างใน เมธี บิลันธานนท์, 2529) ได้กล่าวไว้ว่า การคัดเลือกเกี่ยวข้องกับ การคาดการณ์และการประมาณการว่าผู้สมัครสามารถจะมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ การคัดเลือกอย่างมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนและมีแบบแผน ย่อมมีส่วนที่จะลดความล้มเหลวในการคัดเลือกให้น้อยลงได้หรือหมดไปได้

Beach (อ้างใน เมธี บิลันธานนท์, 2523) ได้กำหนดเป้าหมายของการคัดเลือกบุคคลไว้ว่า "มุ่งในการเลือกและแยกแยะบุคคลจากบรรดาบุคคลที่ไม่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปตามที่ต้องการ"

Van Zwall (อ้างใน เมธี บิลันธานนท์, 2523) ได้กล่าวไว้ว่า เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคคลไว้ 3 ประการ คือ

1. เพื่อค้นหาบุคคลที่มีความสามารถ มีความตั้งใจ และมีทักษะที่จะทำงานที่กำหนดไว้ได้

2. เพื่อลดงานบริการด้านนี้ที่ลดลง

3. เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

จากความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการคัดเลือกบุคคลากร คือ ความพยายามขององค์การหรือหน่วยงาน เพื่อค้นหาและทำได้อำนาจบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ เข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานให้บรรลุตามนโยบายที่วางไว้ให้มากที่สุด

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการคัดเลือกบุคคลากรให้ได้ตรงตามความต้องการ มีกระบวนการ หรือขั้นตอนหลายประการ คือ

Churden and W.Sherman (อ้างใน ชิต ปุริโสคม, 2523) กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกบุคคลโดยปกติจะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การต้อนรับผู้สมัคร โดยปกติแผนกการจ้างจะเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับ องค์การและงานช่วยเหลือในการกรอกใบสมัคร อาจจะมีการนัดหมายเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ การทดสอบ หรือขั้นตอนอื่น ๆ ในการคัดเลือก การต้อนรับผู้สมัครอย่างเหมาะสมจะเป็นการ ประชาสัมพันธ์ที่ดี ยิ่งกว่านั้นเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีแก่ผู้สมัคร ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสาร และความร่วมมือในระหว่างการคัดเลือกดีขึ้น
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น ผู้สัมภาษณ์อาจมีคนเดียวหรือหลายคนขึ้นอยู่กับ ความสำคัญของงาน การสัมภาษณ์มีประโยชน์หลายอย่าง อาจใช้ในขั้นตอนใดก็ได้ในกระบวนการคัดเลือก การสัมภาษณ์เบื้องต้นมักใช้เพื่อกลั่นกรองผู้สมัคร
3. การกรอกแบบฟอร์มใบสมัคร องค์การส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้สมัครกรอก แบบฟอร์มใบสมัคร เพราะแบบฟอร์มใบสมัครเป็นวิธีการที่เป็นระบบและรวดเร็วในการได้ ข้อมูลจากผู้สมัคร เช่น การศึกษา ประวัติการทำงาน การอ้างอิง เป็นต้น
4. การทดสอบ สิ่งจำเป็นประการหนึ่งในการคัดเลือก คือ การประเมิน ความแตกต่างในด้านความสามารถ ความถนัด บุคลิกของผู้สมัคร ความแตกต่างบางอย่าง อาจสังเกตได้ง่าย แต่สำหรับการปฏิบัติงานโดยปกติ การทดสอบสามารถวัดได้แม่นยำ อย่างไรก็ตามควรวางร่วมกับวิธีอื่น ๆ
5. การสัมภาษณ์ ใช้เพื่อพิสูจน์หรือให้ความกระจ่างเกี่ยวกับข้อความที่ กรอกใบสมัครก็ได้ หรือเพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถ แรงจูงใจ และ ทัศนคติ หรือเพื่อให้ข่าวสารแก่ผู้สมัครเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้า นโยบายขององค์การ เป็นต้น
6. การสืบสอบภูมิหลัง เนื่องจากผู้สมัครอยากได้งานทำ จึงมักจะปิดเบือน ความจริงเกี่ยวกับความสามารถหรือประสบการณ์ องค์การจึงต้องระวางในการตัดสินใจ เกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งอาจพิสูจน์ได้ดังนี้
 - 6.1 การสอบถามบุคคลที่เคยเกี่ยวข้อง วิธีนี้ใช้กันมานาน ผู้ที่เคย เกี่ยวข้อง เช่น นายจ้างเก่า ครู สำนักงานรับรอง และบุคคลที่อ้างอิง อาจสอบถามเกี่ยวกับ

ระยะเวลาทำงาน ชนิดของงาน ค่าจ้าง และการศึกษา อาจจะเขียนจดหมายหรือโทรศัพท์ ไปสอบถามก็ได้

6.2 การใช้เครื่องจับเท็จ วิธีนี้เป็นวิธีพิสูจน์แบบใหม่

7. แผนบุคคลคัดเลือกเบื้องต้น แผนบุคคลจะคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ตามขั้นตอนต่าง ๆ

8. หัวหน้าเลือกขั้นสุดท้าย เป็นขั้นตัดสินใจว่าจะเลือกใครเข้าทำงาน

9. การตรวจร่างกาย เป็นการตรวจสอบว่าร่างกายมีความเหมาะสมกับงาน หรือมีโรคที่เป็นอุปสรรคในการทำงานหรือไม่

10. การแต่งตั้ง ได้แก่ การให้บุคคลที่องค์การตัดสินใจรับไว้ซึ่งผ่านขั้นตอนในการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงาน

พินัส หันนาคินทร์ (2529) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการคัดเลือกบุคคล ควรจะดำเนินไปตามขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดนโยบายและวิธีการคัดเลือก
2. กำหนดบทบาทและหน้าที่ที่ต้องการให้ผู้ผ่านการสอบคัดเลือกต้องปฏิบัติใน

การทำงานจริง

3. กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครให้แน่ชัด
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้สมัครสำหรับการพิจารณาเข้ารับเข้าทำงาน
5. การสอบคัดเลือกตามเกณฑ์และกำหนดเวลาที่กำหนดได้ประกาศไว้
6. การตัดสินใจที่จะรับเข้าทำงาน
7. การบรรจุแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่ง

สำหรับ Castetter (1976) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการคัดเลือก ควรประกอบด้วยกิจกรรม 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนานโยบายและกระบวนการคัดเลือก ได้แก่ การกำหนดนโยบาย และกระบวนการอย่างมีระบบ มอบหมายกิจกรรมการคัดเลือกแก่บุคคลภายในและภายนอก

2. กำหนดบทบาทของตำแหน่ง ได้แก่ การระบุถึงบทบาทสำหรับตำแหน่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่คาดหวัง

3. กำหนดลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมสำหรับตำแหน่ง ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบของพฤติกรรมเกี่ยวกับวิชาชีพ บุคคล ร่างกาย และจิตใจ เพื่อที่จะเปรียบเทียบพฤติกรรมที่ต้องการและที่คาดหวัง

4. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร ได้แก่ การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครจากใบสมัคร หลักฐาน ใบรับรอง การสอบ การสัมภาษณ์ การสังเกต บุคคลที่อ้างอิง และประวัติ

5. ประเมินผลและกลั่นกรองผู้สมัคร ได้แก่ การเปรียบเทียบผู้สมัครต่างๆ และประเมินความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่ต้องการกับพฤติกรรมจริง ๆ ถ้าหากผู้สมัครคนใดไม่เป็นที่พอใจก็คัดออก

6. ตัดสินใจรับ ถ้าหากผู้สมัครเป็นที่น่าพอใจก็รับไว้ โดยการเตรียมรายการที่เหมาะสมไว้ทั้งผู้สมัคร และระบบการตัดสินใจ

7. การรับ ได้แก่ การที่ผู้บริหารรับผู้สมัครไว้ปฏิบัติงาน

8. การแต่งตั้ง ได้แก่ การพิจารณาบุคคลที่มีทักษะ และความสามารถเข้าในตำแหน่ง

จะเห็นได้ว่า การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์การ เป็นกระบวนการหรือขั้นตอนเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะปฏิบัติ ซึ่งมีกรรมวิธีในการคัดเลือกตามกฎหมายของแต่ละองค์การแตกต่างกันไป แต่มีวัตถุประสงค์ประสงค์เดียวกัน คือ การคัดเลือกให้ได้บุคคลมาเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การให้ได้มากที่สุด

4. การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)

การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำดังกล่าวไว้ดังนี้

ภิญญา สาธ (2517) ให้ความหมายว่า คือ ความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญหน้าบุคคลบรรจุนำใหม่ เพื่อให้เข้าทำงานให้ได้ผลดีที่สุด และในขณะเดียวกันให้เขามีความสุข ความพอใจกับงาน และตำแหน่งใหม่ของเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานฝ่ายการศึกษาหรือโรงเรียน การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานสำคัญและจำเป็นมาก เพราะถ้าบุคคลฝ่ายการศึกษาโดยเฉพาะครูปรับตัวให้เข้ากับ

โรงเรียนหรืองานฝ่ายการศึกษาไม่ได้ ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานฝ่ายการศึกษา หรือโรงเรียนไม่ได้ และปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนครูไม่ได้ ยากที่หน่วยงานฝ่ายการศึกษาหรือโรงเรียนจะหวังให้บุคคลหรือครูเหล่านั้น ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และอย่างมีประสิทธิภาพ

พอลลี หันนาคินท์ (2530) กล่าวถึงจุดประสงค์ของการนำเข้าสู่หน่วยงานก็คือ ความพยายามของผู้บังคับบัญชาที่จะทำให้ผู้เข้ามาทำงานใหม่เกิดความคุ้นเคยและสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานนั้น ๆ ได้เร็วที่สุด เพราะเมื่อคนหมดปัญหาในเรื่องการปรับตัวแล้ว ประสิทธิภาพในการทำงานก็ย่อมจะเพิ่มขึ้นถึงขีดสูงสุดของความสามารถของเขา อันเป็นจุดหมายสำคัญของการบริหารงานบุคลากร ที่จะทำให้หน่วยงานนั้นได้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากการทำงานของบุคคลที่เข้ามาสู่งานนั้น

กิจกรรมที่ควรกระทำขั้นการนำเข้าสู่หน่วยงานก็คือ

1. จัดให้มีการปฐมนิเทศ เพื่อให้เข้าสภาพความเป็นไปในเรื่องการทำงาน และท้องถิ่น การทำให้เข้าใจระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในโรงเรียน มาตรฐานในการทำงาน ห้องและโต๊ะนั่งทำงาน สภาพของท้องถิ่น บุคคลสำคัญในท้องถิ่น ตลอดจนผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป
2. ช่วยเหลือให้ความสะดวกในด้านความเป็นอยู่ โดยเฉพาะในเรื่องที่พัก และความเป็นอยู่โดยทั่วไป
3. หามาตรการช่วยเหลือเรื่องการทำงาน เช่น แนะนำให้รู้จักกับผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับโดยตรงโดยเฉพาะหัวหน้างาน หากครูที่เลี้ยงงาให้เพื่อเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) ได้กล่าวถึงการจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานใน ความหมายของการปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการ พยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และรู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจน ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ขอบข่ายของกระบวนการจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน มี 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน
จุดมุ่งหมาย คือ การช่วยบุคคลใหม่ปรับตัวให้ทำงานเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยง่าย อันจะส่ง ผลให้บุคคลทำงานให้แก่โรงเรียนอย่างได้ผลดี

2. การจัดบุคคลให้มีหน้าที่และรับผิดชอบเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งและการจัดกลุ่มกิจกรรมของแผนการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน และการจัดรวบรวมกลุ่มต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กันกับความรับผิดชอบของบุคคล เพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ต่อเนื่องกัน โดยการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานที่วางไว้

3. การจัดระเบียบและประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ คือ การเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ ให้เข้ากับกิจกรรมการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน เช่น การแต่งตั้งให้เข้าทำงาน จัดให้มีการพบผู้บริหาร ชี้แจงเรื่อง อัตราเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

4. การติดตามผลการปรับตัวของบุคคลใหม่ เพื่อจะได้ทราบว่าบุคคลใหม่มี การปรับตัวเข้ากับตำแหน่งของตนและปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพียงใด

5. การควบคุมและการประเมินค่าโปรแกรม เพื่อจะได้ทราบว่ากระบวนการจูงใจบุคคลเข้าหน่วยงานได้ช่วยให้บุคคลใหม่ปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่ง หรือไม่และมี เจตคติต่อระบบโรงเรียนอย่างไร

Castetter (1976) ได้ให้ความหมายการนำเข้าสู่หน่วยงาน คือ ความพยายามขององค์การหรือหน่วยงานที่ทำอย่างมีระบบในการที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรใหม่อาจจะต้องประสบ เพื่อให้บุคลากรใหม่เหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีผลสูงสุดให้เป็นที่น่าพอใจทั้งของตนเองและของหน่วยงาน

การนำเข้าสู่หน่วยงาน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดจุดประสงค์ของกระบวนการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ให้ครูใหม่ทราบเรื่องราวเกี่ยวกับชุมชน หน้าที่ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ความรับผิดชอบในหน้าที่ คุณลักษณะต่าง ๆ ของระบบโรงเรียน

2. การจัดให้บุคคลมีหน้าที่และรับผิดชอบ ได้แก่ การแบ่งและการจัดกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่าง ๆ ที่รับผิดชอบหน้าที่เกี่ยวกับกระบวนการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ได้แก่ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับตัวเข้ากับชุมชน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่ง การปรับตัวเข้ากับระบบโรงเรียน การปรับตัวเข้ากับบุคคลและกลุ่มบุคคล

3. การจัดระเบียบการประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ คือ การเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ ให้เข้ากับกิจกรรมการนำเข้าสู่หน่วยงาน เช่น การแต่งตั้งให้เข้าทำงาน จัดให้มีการพบผู้บริหาร ชี้แจงเรื่องอัตราเงินเดือน สวัสดิการต่างๆ

4. การพิจารณาผลการปรับตัวของบุคลากรใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อจะได้ทราบว่าบุคคลใหม่มีการปรับตัวเข้ากับตำแหน่งของตน และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด อาจจะโดยการเยี่ยมเยียน สัมภาษณ์

5. การควบคุมและประเมินค่าโปรแกรม เป็นการประเมินค่ากระบวนการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ซึ่งจะทำได้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลในเรื่องความพอใจระหว่างบุคคลใหม่กับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายมากน้อยเพียงใด ตลอดจนเจตคติที่มีต่อหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร

สรุปได้ว่า การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน คือ กิจกรรมหรือภารกิจอย่างหนึ่งขององค์การที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้าง ภารกิจ งานในหน้าที่ และบุคลากรในระดับต่าง ๆ เป็นการสร้างมิตรภาพความรู้จักคุ้นเคย เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้าอยู่ในองค์การได้อย่างผสมกลมกลืน มีความพึงพอใจอบอุ่น เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ อันจะเป็นผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ทางหนึ่ง

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นอีกกระบวนการหนึ่งงานกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรอันจะนำไปสู่การพิจารณาปรับปรุงตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และการโยกย้ายบุคลากร การประเมินผลงานภาพรวมของบุคลากร และการวางแผนการดำเนินงานในอนาคตต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ไม่มีชื่อเรียกต่าง ๆ กันว่า performance review, personnel rating, performance evaluation, performance appraisal, employee appraisal, employee evaluation ซึ่งงานที่นี้จะเรียกว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจากคำว่า "Performance appraisal"

ภิญโญ สาร (2527) ได้ให้ความหมายการประเมินผลปฏิบัติงานว่า หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร และเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปด้วยในตัว การประเมินดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร ส่วนการวินิจฉัยขั้นสุดท้ายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงกระทำ

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ (2527) ให้ความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินหรือวัดดูว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสามารถหรือมีส่วนช่วยในการที่จะทำงานให้งานสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การประเมินผลจะใช้วิธีการที่มีระบบหรือไม่ก็ได้ เพราะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ และข้อเท็จจริงต่าง ๆ เป็นชั้น ๆ นับตั้งแต่ขั้นต้นจนถึงขั้นสูง บุคลากรทุกคนจะมีผู้ที่อยู่เหนือคนนั้น เป็นผู้ประเมินผลงานของคนทุกคน

สาโรจ ไซยรักษ์ (2527) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพอย่างมีขั้นตอนในระยะเวลาที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2535) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ในบังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความรับผิดชอบประจำปี เป็นต้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2535) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้วัดการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาถึงปริมาณและคุณภาพของงานว่าเป็นอย่างไร เพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์

ส่วน Castetter (1976) ได้ให้ความหมายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผลและมีกรอบผู้ทำการประเมินผล
4. กำหนดวิธีการประเมินผลงาน
5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้

6. สิ่งตอบแทน (Compensation)

เสนาะ ตีเขาวี (2534) ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายให้กับการทำงานอาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ ซึ่งเงินค่าจ้างเป็นเงินที่คนงานได้รับโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ส่วนเงินเดือน ได้แก่ รายได้ที่ได้ประจำ โดยถือเกณฑ์เหมาะจ่ายเป็นรายเดือน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการกำหนดค่าตอบแทนไว้ 4 ประการคือ

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

จะเห็นได้ว่า สิ่งตอบแทนหรือค่าตอบแทนที่ให้แก่บุคลากรนั้น ทางตรงคือการจ่ายเงินค่าจ้างหรือเงินเดือน เงินตอบแทน และโดยทางอ้อม ได้แก่ สวัสดิการ สิ่งตอบแทนอื่น ๆ ที่มีเงินอันเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2533) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานใด ๆ บุคคลต้องการค่าตอบแทน ค่าตอบแทนในสมัยโบราณอาจเป็นอาหารเพื่อให้อิ่มท้องชีวิตอยู่รอดต่อมาเมื่อสังคมเปลี่ยนไปมีการใช้เงินตราแลกเปลี่ยนสิ่งของ ค่าตอบแทนได้เปลี่ยนรูปไปเป็นเงินที่เรียกกันว่า ค่าจ้าง โดยมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน (Money Pay)
2. ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power Pay)
3. ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority Pay)



4. ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status Pay)

5. ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta goals Pay) ซึ่งจะประกอบไปด้วย หลักความพอเพียง หลักความยุติธรรม หลักคุณภาพ หลักควบคุม หลักความมั่นคง หลักส่อใจให้ทำงาน หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย หลักการยอมรับ

วิญญู สาร (2517) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับสิ่งตอบแทนที่จะต้องอาศัยสิ่งจูงใจดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ ซึ่งถ้าผู้ให้ได้สรรเสริญความดี ความชอบประกอบแล้ว จะช่วยให้ผู้รับมีความเต็มใจและตั้งใจที่จะทำงานในองค์การหรือหน่วยงานยิ่งขึ้น ถ้าหากเป็นกรณีผู้รับหลาย ๆ คนได้รับสิ่งจูงใจนี้ไม่เท่ากัน ผู้บริหารจะต้องแสดงเหตุผลให้ทราบโดยทั่วกัน

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียง มีเกียรติยศ มีอำนาจมากขึ้น มีโอกาสได้ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจในลักษณะนี้จะได้ประโยชน์มากสำหรับคนที่อยู่ในสภาพที่อึดอัดทางวัตถุ โดยให้เกียรติหรือตำแหน่งงานแทน แทนที่จะให้เงินหรือสิ่งของ เว้นแต่เงินหรือสิ่งของจะมีปริมาณมากจริง ๆ

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ในที่นี้ทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว ถ้าเป็นหัวหน้าก็มีโต๊ะทำงานที่มีขนาดใหญ่กว่าบุคคลอื่น ๆ มีพัดลมส่วนตัวที่มีขนาดใหญ่กว่าบุคคลอื่น ๆ มีพัดลมส่วนตัวเฉพาะตำแหน่ง มีเสมียนพิมพ์ดีด มีรถยนต์ประจำตำแหน่ง หรือมีอำนาจใช้คนหรือสิ่งรถโรงเรียนได้ รวมทั้งการลดชั่วโมงสอนและการให้สวัสดิการ เป็นต้น

กิตติมา บรืตี้ติลก (2532) สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. บัจจัยที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าอาหารทำอาหารนอกเวลา เงินช่วยเหลือบุตร บำเหน็จบำนาญ ฯลฯ
2. บัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิทธิในการลากรรณี่ต่าง ๆ เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การขอรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่าง ๆ

Castetter (1976) ได้จัดกระบวนการตอบแทนบุคลากรประกอบด้วยกระบวนการย่อย 6 ขั้นตอน ดังนี้

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

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลขั้นตอนที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ อย่างปกติสุข มีความมั่นใจและความมั่นคง เป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากร อันเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและมีวิจาร์ณาณาในการให้สิ่งตอบแทนที่เป็นค่าจ้างเงินเดือนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

7. การพัฒนา (Development)

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทศนคติ ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลมีคุณภาพขึ้นและส่งผลสะท้อนทำให้ปฏิบัติงานมีผลผลิตและประสิทธิภาพสูงขึ้น"

พนัส หันนาคินทร์ (2530) กล่าวถึง ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณธรรมของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ เพื่อผลงานของสถาบันเองและเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

วิจิตร ศรีสอ้าน (อ้างใน สกล รุ่งโรจน์, 2530) ได้แสดงทักษะการพัฒนาบุคลากร หมายถึง

1. กรรมวิธีจะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ
2. การดำเนินการพยายามใด ๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคน สอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ

3. การดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

4. กระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุบนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

5. กระบวนการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้และทักษะ หรือความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละคน ในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

สมาน รั้งสิโยภฤกษ์ (2531) เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์การ เพราะวิทยาการและเทคนิคในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย

กิติมา ปรีดีติลก (2532) สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์การ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้ทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมาน รั้งสิโยภฤกษ์ (2535) ให้ความหมาย การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องต่อไป ตลอดระยะเวลาเพื่อนำไปสู่ทักษะและประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น สร้างสรรค์ผลงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม

Castetter (1976) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ
2. ช่วยพัฒนาทักษะอันจำเป็นสำหรับการทำงานของบุคคล
3. ส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาความสามารถของตนเองมากยิ่งขึ้น

Yoder (อ้างใน เมธี บิลินธนานนท์, 2529) ได้กล่าวว่า "ถ้าพนักงานได้พัฒนาและใช้ทักษะต่าง ๆ ของเขาอย่างสูงสุดและเต็มความสามารถแล้ว เขาจะต้องมีโอกาสที่จะได้พัฒนาตนเอง มีช่องทางให้ได้ทำงานที่ใช้ทักษะขั้นสูงขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น

Castetter (1976) กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดองค์ประกอบของโครงสร้างให้ชัดเจน
2. ออกแบบองค์ประกอบของโครงการ
3. การนำโครงการไปปฏิบัติ
4. การประเมินผลโครงการ

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นภาระสำคัญขององค์การหรือหน่วยงาน หากได้มีการวางแผนจัดทําอย่างมีระบบ ต่อเนื่อง และเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือสิ่งแวดล้อมที่อื่น ที่เกี่ยวข้องแล้ว บุคลากรจะมีความรู้ความสามารถทันสมัยขึ้น มีความรู้สึกผูกพันกับองค์การ เกิดความรับผิดชอบที่ดี ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างสรรค์งานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากยิ่งขึ้น

8. การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง (Collective Negotiation)

ในองค์การหรือหน่วยงาน ปัญหาความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่บุคคลได้ประสบอยู่เสมอ ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็ตามมนุษย์จะต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งเสมอ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ม.ป.ป.)

ทิสนา แชมมณี (2522) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่ทําให้คนเกิดความขัดแย้งและตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่าย

สมัยศ นาวีการ (2524) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การโต้เถียงหรือการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายที่แสดงออกอย่างเปิดเผยด้วยการเป็นศัตรู หรือการแทรกแซงอย่างรุนแรงในการบรรลุถึงเป้าหมายของฝ่ายตรงกันข้าม

พันส์ หันนาคินท์ (2529) ให้ความหมาย ความขัดแย้ง ว่าหมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายมีความคิดเห็นความเชื่อที่ไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่ สอดคล้องต้องกันได้

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การแทรกแซง ซึ่งกันและกันของส่วนต่าง ๆ ขององค์การเหมือนกับการเสียดทาน การทำงานอย่างราบรื่น ของเครื่องจักร เป็นการขัดข้องในการประสานของชิ้นส่วนต่าง ๆ ซึ่งแทรกสอดประสิทธิภาพ ของเครื่องจักร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่มีจำกัด และไม่สามารถ ตอบสนองความต้องการของคน หรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (อ้างใน เอกสารคำบรรยายวิชาหลักการบริหารงาน บุคคล) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งว่า หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจ และตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติ อันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย ได้ และได้ให้คำจำกัดความของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. เหมือนการขัดข้องในการประสานงานของชิ้นส่วนเครื่องจักร
2. เป็นการขัดข้องในระบบกลไกมาตรฐานของการตัดสินใจ
3. ความขัดแย้งในวงการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง
4. ความล้มเหลวขององค์การเป็นผลมาจากมีการปรองดองกันมากเกินไป

กิติ ดัยัคคานนท์ (2532) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ การกระทำหรือ กิจกรรมหนึ่งที่เกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดกัน ขัดขวาง กีดกันหรือรบกวนอีกกิจกรรมหนึ่ง ทำให้ กิจกรรมนั้นดำเนินไปได้ยากหรือผลที่ได้ลดลง

สรุปความขัดแย้ง คือ ความขัดข้องในการทำกิจกรรม ไม่ว่าจะทางตรงหรือ ทางอ้อม มีผลทำให้กิจกรรมนั้นหยุดชะงักหรือช้าลง

สาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญมี 9 ประการ คือ (กิติ ดัยัคคานนท์, 2532)

- 1) อามาจหน้าที่ไม่ชัดเจน
- 2) ความกินใจที่ขัดกัน
- 3) สิ่งกีดขวางการติดต่อสื่อสาร

- 4) การขาดความอิสระในการทำงาน
- 5) ความหลากหลายของระดับต่าง ๆ ในองค์การ
- 6) ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม
- 7) ความต้องการความเห็นที่เป็นเอกฉันท์
- 8) กฎ ระเบียบ
- 9) การไม่แก้ไขความขัดแย้ง

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ อ้างใน

เอกสารประกอบคำบรรยาย หลักการบริหารงานบุคคล)

- 1) การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน
- 2) ความแตกต่างกันในระดับสถานภาพระหว่างบุคคล บางคนมีอภิสิทธิ์
บางคนไม่มี
- 3) ความคลุมเครือในด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
- 4) อุปสรรคจากการติดต่อสื่อสาร
- 5) การต้องพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน
- 6) ความแตกต่างในการใช้เกณฑ์และรางวัล
- 7) ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษส่วนตัวระหว่างบุคคล

สรุป ความขัดแย้ง เป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นได้ เสมอในองค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุเดียวหรือหลายสาเหตุรวมกัน และเป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายในหน่วยงานต้องช่วยกันขจัดขจัดเป้า แก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้คลี่คลายลดน้อยลงหรือหมดไปโดยอาศัยการเจรจาไกล่เกลี่ยจากผู้เกี่ยวข้องอย่างมีเหตุผล

9. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Security)

พินส์ ทันทาคินทรี (2529) ให้ความหมายว่า ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัย จากการถูกกลั่นแกล้งหรือได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา และยังรวมหมายถึง การมีหลักประกันในอนาคตหลังจากที่ต้องออกจากงานไปแล้วว่า ทางราชการจะไม่ทอดทิ้งให้มีชีวิตอยู่อย่างลำบากโดยเฉพาะทางเศรษฐกิจ

Van Zwo11 (อ้างถึงใน เมธี บิลันธนานนท์, 2529) ได้ระบุถึงสิ่งที่จะอาจนำความไม่ปลอดภัยมาสู่บุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ อาคารเรียน วัสดุอุปกรณ์ สนามและ

อุปกรณ์สนาม ทางเดิน ถนน และได้กล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญของแผนงานให้ความปลอดภัยแก่บุคลากร ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

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

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

ฉัฐนิภา คุปรัตน์ (อ้างถึงใน จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม, 2534) กล่าวว่า ความปลอดภัยของสุขภาพเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความปลอดภัยและสุขภาพจะเกี่ยวข้องกับการป้องกันคนในหน่วยงานให้พ้นจากอันตราย อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ หรือโจรผู้ร้าย ตลอดจนผู้มีอิทธิพลในชุมชน ส่วนสุขภาพนั้นหมายรวมถึง การที่คนในหน่วยงานไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

จะเห็นได้ว่า องค์กรหรือหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับความมั่นคงในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงของหน่วยงานเองด้วย

หลักและวิธีสร้างความมั่นคงให้แก่บุคคล

- 1) ความมั่นคงในสุขภาพอนามัย

- 2) ความมั่นคงในชีวิต
- 3) ความมั่นคงในทรัพย์สินและครอบครัว
- 4) ความมั่นคงในสถานภาพการทำงาน
- 5) ความมั่นคงเมื่อพ้นจากงาน
- 6) ความมั่นคงทางด้านจิตใจ

Castetter (1976) กล่าวว่า "ความมั่นคงในงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล สามารถทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพในระบบโรงเรียน เพราะจะส่งเสริมให้การสอนของครูมีความสะดวกและคล่องตัว เป็นเรื่องของการสร้าง หรือจัดทำให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต ความไม่มั่นคงเกิดขึ้นได้หลายชนิดด้วยกัน เช่น การถูกข่มขู่ ว่าสูญเสียตำแหน่ง สถานภาพ อำนาจ และที่เกี่ยวกับอิสรภาพของการปฏิบัติงานหรืออิสรภาพทางการพูด ซึ่งเกิดขึ้นได้ทุกรูปแบบขององค์การ การจัดสวัสดิการให้บุคคล ความมั่นคงสามารถทำได้หลายวิธี"

สรุปได้ว่า ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มนุษย์ต้องการความมั่นคงในชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความก้าวหน้า ความอบอุ่นใจในการประกอบอาชีพ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงานในหน้าที่และสิ่งสำคัญก็คือสวัสดิการต่าง ๆ ที่สังกัด ย่อมทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ ทำให้การปฏิบัติงานนั้นมีสัมพันธภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายดียิ่งขึ้น

10. การให้บริการต่อเนื่อง (Continuity of service)

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

Castetter (1976) กล่าวว่า การให้บริการแก่บุคคลเป็นโครงการที่คิดและจัดทำขึ้นในระบบโรงเรียน เพื่อให้ครูอาจารย์มีความเป็นอยู่ที่ดี มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงกับทั้งเป็นการเตรียมการให้กับผู้ที่จะออกจากระบบงาน และเตรียมการจัดหาบุคคลใหม่เข้ามาทดแทนด้วย เพื่อการปฏิบัติงานต่อเนื่อง

การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การ ก่อนที่จะรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานจะต้องมีการสรรหาและทดสอบเพื่อให้แน่ใจว่าได้บุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจัดทำ แต่เมื่อปฏิบัติงานไม่ได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว บุคคลผู้นั้นอาจไม่เพียงพอในสภาพการปฏิบัติงาน จึงลาออกไป หรืออาจมีสุขภาพไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไป หรือเมื่ออายุมากเข้าสู่วัยชราที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับตามที่องค์การกำหนดไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงกรณีการพ้นจากงานมีดังต่อไปนี้

1. การลาออก (Resignation)
2. การลดจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ล้นงาน (Lay off)
3. การออกเพราะมีเหตุเสียหาย (Discharge) เช่น ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนไทย ได้กำหนดประการที่ข้าราชการต้องออกจากราชการ ดังนี้

- 3.1 ต้องโทษจากราคานคดีอาญา
- 3.2 ถูกฟ้องล้มละลาย
- 3.3 ไม่รักษาความลับทางราชการ
- 3.4 ประพฤติตนไม่เหมาะสม
- 3.5 ทูจริตต่อหน้าที่
- 3.6 ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา
- 3.7 ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ฯลฯ

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

5. การตาย (Death)

Castetter (1976) กล่าวถึง ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรเนื่องมาจากในระบบโรงเรียนย่อมต้องการรักษาบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถไว้ ดังนั้นระบบโรงเรียนจึงต้องดำเนินการกับปัญหาของบุคลากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาการขาดงาน การจัดบุคลากรเข้าแทน ปัญหาสุขภาพ ความปลอดภัย การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลาออก การหมดสัญญาจ้างและการเกษียณ

เมธี บิลันธนานนท์ (2529) กล่าวว่าในกระบวนการให้บริการแก่บุคลากร จะต้องขึ้นอยู่กับการตัดสินใจที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. แผนงานอะไรบ้างที่คาดว่าจะใช้ให้บรรลุผล
2. แผนงานชนิดใดบ้างที่ระบบโรงเรียนแต่ละระบบต้องการเพื่อทำให้ความคาดหวังเป็นจริงเป็นจังเกิดขึ้น

3. ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนของแผนงาน
4. แผนงานที่เจาะจงแต่ละชนิดจะนำกิจกรรมอะไรมาใช้บ้าง
5. ประเมินผลแผนงานอย่างไร

Castetter (1976) กล่าวถึงการทำบริการที่ต่อเนื่องจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายของแผนงานดังต่อไปนี้

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

Castetter (1976) ยังกล่าวต่อไปอีกว่าความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ของแผนงานต่าง ๆ 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. การบริการสำหรับผู้กำลังออกจากระบบ
 - 2.1 การลาออก
 - 2.2 การไล่ออก
 - 2.3 การปฏิบัติงานไม่ได้
 - 2.4 การเกษียณอายุ
 - 2.5 การมรณภาพ

กล่าวได้ว่า การทำให้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจะต้องมีการวางแผนมีการจัด
ดำเนินการและมีการประเมินผล กระบวนการให้ปฏิบัติงานซึ่งจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องทั้ง
บุคคลภายในระบบราชการและบุคคลออกจากระบบราชการ เพื่อจะธำรงรักษาบุคลากรที่มีวิญ
กำลังใจ ความมั่นใจให้สามารถปฏิบัติงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์

11. การให้บริการข้อมูลข่าวสาร (Information)

ในสภาพสังคมปัจจุบัน ซึ่งเรียกว่า สังคมยุคข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี
องค์กรหรือหน่วยงานได้ให้ความสำคัญในการจัดระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์ในการ
บริหารงานบุคลากรในหน่วยงานมากยิ่งขึ้น

R. Wayne Monday and Robert M. Noe (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์,
2535) กล่าวว่า ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระบบข้อมูลข่าวสาร
ที่ได้มีการจัดขึ้นอย่างมีระเบียบ เพื่อให้สามารถมีการเก็บบันทึก รวมทั้งแยกแยะเพื่อการ
พิจารณาและวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ สามารถมีการสนับสนุนให้มี
การตัดสินใจด้านบุคคลได้อย่างถูกต้อง ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานบุคคลที่ได้นั้น จะต้องอยู่
ในหลักการที่จัดขึ้นโดยสามารถให้ข้อมูลต่าง 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 จะต้องเป็นข้อมูลซึ่งสอดคล้องกับความต้องการที่ผู้บริหารต้องการจะทราบ
5. จะต้องมีความพร้อมสมบูรณ์ (Complete) หมายถึง การต้องมีข้อมูลที่จำเป็นอย่างครบถ้วน เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้

Robert G. Murdick and Joel E. Ross (อ้างถึงใน 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 การนำเข้าสู่หน่วยงาน
 - 2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.6 การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ
 - 2.7 การพัฒนา
 - 2.8 การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล
 - 2.9 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน
 - 2.10 ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

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

กล่าวโดยสรุป การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคลในกระบวนการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานในสภาพปัจจุบันนี้มีความสำคัญมาก กล่าวคือ ในด้านของหน่วยงานสามารถนำข้อมูลด้านบุคลากรที่จัดไว้ช่วยในการบริหารงานบุคคลให้เกิดความรวดเร็ว ประหยัดเหมาะสม เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานหลายด้าน ในส่วนของบุคลากร การได้รับบริการข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ จะช่วยให้บุคลากรทราบความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลง ความต้องการของหน่วยงาน ทำให้บุคลากรได้ปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา ระบบบริการข้อมูลข่าวสารด้านบุคคลที่ดีจะช่วยลดปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ ได้มากอีกด้วย

3. ข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด

ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดจัดตั้งขึ้นตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน พ.ศ.2531 บทบาทหน้าที่นั้นได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็นมาโดยตลอด แต่โดยสรุปแล้วมีบทบาท 3 ประการคือ จัดการศึกษาออกโรงเรียน สนับสนุนการศึกษาในระบบ

โรงเรียน และเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย จำนวนศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดที่ประกาศจัดตั้งแล้ว จำนวน 76 ศูนย์ฯ ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนกรุงเทพมหานคร 1 ศูนย์ฯ ศูนย์ฯจังหวัดทั่วประเทศจำนวน 75 ศูนย์ฯ และในด้านจำนวนบุคลากรของศูนย์ฯจังหวัดทั่วประเทศสถิติการศึกษาออกโรงเรียน พ.ศ.2535 (กรมการศึกษาออกโรงเรียน, 2535) แบ่งเป็นข้าราชการ 3,827 คน ลูกจ้างประจำ 2,119 คน ลูกจ้างชั่วคราว (ครูอาสาสมัครการศึกษาออกโรงเรียน) 2,252 คน และลูกจ้างชั่วคราวอื่น ๆ จำนวน 368 คน รวมบุคลากรศูนย์ฯจังหวัดทั่วประเทศจำนวน 7,566 คน สำหรับข้อมูลโดยทั่วไปของศูนย์ฯจังหวัด มีดังต่อไปนี้

สถานการณ์ของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด

ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด เป็นสถานศึกษาในราชการบริหารส่วนกลางสังกัดกรมการศึกษาออกโรงเรียน (กรมการศึกษาออกโรงเรียน, 2536)

บทบาทหน้าที่ของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด

ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย วางแผนการศึกษาออกโรงเรียนระดับจังหวัด
2. ส่งเสริม ประสานงาน และพัฒนาเครือข่ายการบริการการศึกษาออกโรงเรียนทั้งภาครัฐและเอกชน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการบริการการศึกษาออกโรงเรียนทั้งในระบบ นอก ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนอำเภอ
4. สนับสนุนและบริการสื่อทางการศึกษาแก่หน่วยงานที่จัดกิจกรรมการศึกษาออกโรงเรียนทั้งภาครัฐและเอกชน
5. ดำเนินการเกี่ยวกับคลังข้อสอบ เพื่อสนับสนุนการวัดผล ประเมินผล ของศูนย์วิชาการการศึกษาออกโรงเรียนอำเภอ
6. นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดกิจกรรมของศูนย์บริการการศึกษาออกโรงเรียนอำเภอ
7. กำกับดูแลสถานศึกษาในความดูแลของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด
8. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

การจัดโครงสร้างองค์กรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน แบ่งงานออกเป็น 5 ฝ่าย และมีสถานศึกษาในความ

ดูแล ดังนี้

1. ฝ่ายนโยบายและแผน
2. ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา
3. ฝ่ายส่งเสริมและประสานงานเครือข่าย
4. ฝ่ายมาตรฐานและนิเทศการศึกษา
5. ฝ่ายบริหาร
6. สถานศึกษาในความดูแลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด
 - 6.1 ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ
 - 6.2 ห้องสมุดประชาชนจังหวัด
 - 6.3 ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาจังหวัด
 - 6.4 สวนสมเด็จพระศรีนครินทร์ (บางจังหวัด)

หมายเหตุ ให้มีคณะกรรมการการศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ซึ่งมีองค์ประกอบของผู้แทนหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ที่เป็นเครือข่าย กศน. และผู้ทรงคุณวุฒิจากพื้นที่ ทั่วพื้นที่กำหนดทิศทางและนโยบายการจัดการศึกษานอกโรงเรียน และอนุมัติแผนปฏิบัติงานประจำปีของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

รายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่าย/งาน

1. ฝ่ายนโยบายและแผน มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำนโยบายและวางแผนการศึกษานอกโรงเรียนระดับจังหวัด จัดทำแผนงานและโครงการทั้งระยะสั้นและระยะยาว ติดตาม ประเมินผล รายงาน จัดทำสารสนเทศการศึกษานอกโรงเรียน และทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการการศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

แบ่งงานออกเป็น 3 งาน ดังนี้

1.1 งานพัฒนานโยบายและแผน มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำกรอบนโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ และโครงการให้ตอบสนองนโยบายและจุดเน้นของกรม รวมทั้งสภาพปัญหาและความต้องการของจังหวัด

กระบวนการทำงาน

1. จัดทำกรอบนโยบายของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยศึกษาเอกสารเกี่ยวกับนโยบายของกรมและแผนพัฒนาจังหวัด นำเสนอคณะกรรมการพัฒนาการศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดเพื่อพิจารณาอนุมัติ
2. รวบรวมข้อมูลความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่จังหวัด และอำเภอ
3. จัดทำแผนงานและโครงการให้เป็นไปตามกรอบนโยบาย
4. ประสานแผนงานการปฏิบัติระหว่างศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดกับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ
5. ควบคุม ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
6. ปรับแผนการปฏิบัติงานระหว่างการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลและสถานการณ์
7. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผน
8. สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน

1.2 งานงบประมาณ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดตั้ง จัดสรร และติดตามการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการ

กระบวนการทำงาน

1. ศึกษาและวิเคราะห์แผนงานและโครงการของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดและศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เพื่อกำหนดการจัดตั้งงบประมาณ
2. จัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการที่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดและศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอเสนอ
3. ควบคุม ติดตามการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการ
4. ปรับแผนการใช้งบประมาณของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดและศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอระหว่างปฏิบัติงานตามสภาพและความจำเป็นที่เปลี่ยนแปลง
5. สรุปและรายงานผลการใช้งบประมาณ

1.3 งานสารสนเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบสำรวจ รวบรวมข้อมูล จัดทำสถิติ พัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษานอกโรงเรียน เพื่อบริการศูนย์การศึกษา นอกโรงเรียนอำเภอและหน่วยงานเครือข่ายเป็นพื้นที่ รวมทั้งให้คำปรึกษาในด้าน สารสนเทศแก่ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ (ศบอ.)

กระบวนการทำงาน

1. ศึกษาความจำเป็นในการใช้ข้อมูลสารสนเทศของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดและศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ และเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดขอบข่ายและแหล่งข้อมูล เพื่อรวบรวมและบริหารข้อมูล โดยเน้นข้อมูลระดับจุลภาค
3. จัดเก็บ รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล
4. นำเสนอข้อมูลสารสนเทศ
5. เรียงการใช้ข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ
6. ปรับข้อมูลให้ทันสมัยเป็นระยะ ๆ

2. ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการส่งเสริม สนับสนุน การใช้หลักสูตร สื่อ เทคนิคการเรียนการสอน และการวัดผล ประเมินผล ที่ผลิตโดยส่วนกลางและภาคแก่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ และหน่วยปฏิบัติอื่น ๆ ให้สามารถใช้หลักสูตร สื่อ เทคนิคการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริม สนับสนุนการประชาสัมพันธ์และแนะแนวการศึกษาแก่ผู้รับบริการร่วมกับ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอและหน่วยปฏิบัติอื่น ๆ ในพื้นที่ อำนวยความสะดวกในด้านวัสดุอุปกรณ์ระเบียบ และฟอร์มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอและหน่วยปฏิบัติอื่น ๆ ในพื้นที่

แบ่งงานออกเป็น 4 งาน ดังนี้

2.1 งานส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน จัดการในการศึกษาและสนับสนุนการใช้หลักสูตร สื่อ เทคนิคการเรียนการสอน การศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผลิตจากส่วนกลางและภาคแก่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอและหน่วยปฏิบัติอื่น ๆ ในพื้นที่ ติดตามการใช้หลักสูตร สื่อ รวมทั้งการติดตาม การวัดผล ประเมินผล และกระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความต้องการรับบริการการศึกษานอกโรงเรียน

ด้านการศึกษาระดับพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวกในด้านวัสดุอุปกรณ์ ระเบียบ และ
 พอร์มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอและหน่วยปฏิบัติอื่น ๆ ในพื้นที่

2.2 งานส่งเสริมการศึกษาสายสามัญ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการ
 การวางแผนจัดการในการศึกษาและสนับสนุนการใช้หลักสูตร สื่อ เทคนิคการเรียนการสอน
 การศึกษาสายสามัญที่ผลิตจากส่วนกลางและภาคแก่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอและ
 หน่วยปฏิบัติอื่น ๆ ในพื้นที่ ติดตามการใช้หลักสูตร สื่อ รวมทั้งการติดตาม การวัดผล
 ประเมินผล และกระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความต้องการรับบริการการศึกษานอกโรงเรียน
 ด้านการศึกษาระดับพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวกในด้านวัสดุอุปกรณ์ ระเบียบ และ
 พอร์มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอและหน่วยปฏิบัติอื่น ๆ ในพื้นที่

2.3 งานส่งเสริมการศึกษาสายอาชีพ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการ
 การวางแผนจัดการในการศึกษาและสนับสนุนการใช้หลักสูตร สื่อ เทคนิคการเรียนการสอน
 การศึกษาสายอาชีพที่ผลิตจากส่วนกลางและภาคแก่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอและ
 หน่วยปฏิบัติอื่น ๆ ในพื้นที่ ติดตามการใช้หลักสูตร สื่อ รวมทั้งการติดตาม การวัดผล
 ประเมินผล และกระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความต้องการรับบริการการศึกษานอกโรงเรียน
 ด้านการศึกษาระดับพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวกในด้านวัสดุอุปกรณ์ ระเบียบ และ
 พอร์มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอและหน่วยปฏิบัติอื่น ๆ ในพื้นที่

2.4 งานส่งเสริมการศึกษาด้านข่าวสารข้อมูล มีหน้าที่และความรับผิดชอบ
 เกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอและหน่วยปฏิบัติการการ
 การศึกษานอกโรงเรียนอื่น ๆ ในพื้นที่ จัดกิจกรรมและบริการการศึกษานอกโรงเรียนด้านข่าวสาร
 ข้อมูลที่หลากหลายแก่กลุ่มเป้าหมายอย่างกว้างขวาง และร่วมกับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน
 อำเภอและหน่วยปฏิบัติการการศึกษานอกโรงเรียน ในพื้นที่กระตุ้นและจูงใจกลุ่มเป้าหมาย
 อย่างต่อเนื่องให้ข่าวสารข้อมูลไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวันเพื่อการพัฒนาคุณภาพ
 ชีวิตของตนเองและชุมชน

กระบวนการทำงาน

1. ศึกษาหลักสูตรและสื่อการศึกษาพื้นฐาน สายสามัญ สายอาชีพ และ
 กิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนด้านข่าวสารข้อมูล เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถ่องแท้ถึง
 ปรัชญา หลักการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กระบวนการ เนื้อหา สื่อ และการประเมินผล
 เพื่อนำไปส่งเสริมให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

2. ศึกษาข้อมูลเป้าหมาย แสวงหาผู้เรียน กระตุ้นความต้องการรับบริการของกลุ่มผู้เรียนร่วมกับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ
 3. วางแผนร่วมกับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบาย
 4. ประชาสัมพันธ์งานจัดการศึกษาพื้นฐาน สายสามัญ สายอาชีพ และข่าวสารข้อมูลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอให้แพร่หลายและกว้างขวาง
 5. วางแผนร่วมกับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในการเตรียมการจัดการเรียนการสอน การเตรียมความพร้อมของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ แผนการสอน การแนะนำเทคนิคการสอน การเตรียมและพัฒนาผู้สอนและอาสาสมัคร ตลอดจนการแสวงหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นผู้ถ่ายทอดสรรพวิชาชาวบ้าน
 6. ร่วมกับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในการส่งเสริมการเรียนการสอนของกลุ่มเป้าหมายให้ราบรื่นจนเกิดความสำเร็จ และส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และถ่ายทอดภูมิปัญญาระหว่างชุมชนด้วย
 7. ส่งเสริมร่วมกับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในการดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
3. ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการแสวงหาขยาย พัฒนาเครือข่ายงานการศึกษานอกโรงเรียนทั้งภาครัฐและเอกชนให้กว้างขวางและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ ในพื้นที่จังหวัดและอำเภอ สร้างเจตคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับเครือข่ายงานการศึกษานอกโรงเรียน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้เข้ามาเป็นเครือข่ายงานการศึกษานอกโรงเรียนที่ยั่งยืนถาวรตลอดไป
- แบ่งงานออกเป็น 3 งาน ดังนี้
- 3.1 งานส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการแสวงหา และขยายเครือข่ายงานการศึกษานอกโรงเรียนในสถาบันการศึกษาให้กว้างขวางและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการในพื้นที่โรงเรียนและอำเภอ สร้างเจตคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับเครือข่ายงานการศึกษานอกโรงเรียน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้เข้ามาเป็นเครือข่ายงานการศึกษานอกโรงเรียนที่ยั่งยืนถาวรตลอดไป
 - 3.2 งานส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการแสวงหาและขยายเครือข่ายงานการศึกษานอกโรงเรียนในกระทรวงอื่น ๆ ให้

กว้างขวางและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการในพื้นที่โรงเรียนและอำเภอ สร้างเจตคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับเครือข่ายงานการศึกษาออกโรงเรียน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้เข้ามาเป็นเครือข่ายงานการศึกษาออกโรงเรียนที่ยั่งยืนถาวรตลอดไป

3.3 งานส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการแสวงหาและขยายเครือข่ายงานการศึกษาออกโรงเรียนในองค์กรเอกชน ให้กว้างขวางและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการ ในพื้นที่โรงเรียนและอำเภอ สร้างเจตคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับเครือข่ายงานการศึกษาออกโรงเรียน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้เข้ามาเป็นเครือข่ายงานการศึกษาออกโรงเรียนที่ยั่งยืนถาวรตลอดไป

กระบวนการทำงาน

1. ศึกษางาน กิจกรรม และโครงการของหน่วยงานในระบบ นอกกระบบ และการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย ที่ดำเนินการโดยหน่วยงานของกรมการศึกษาออกโรงเรียน
2. ศึกษางาน กิจกรรม และโครงการของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ที่มีลักษณะและกระบวนการทำงานคล้ายคลึงกับงานของกรมการศึกษาออกโรงเรียน แล้วจัดทำทะเบียนและทำเนียบเพื่อให้เป็นหน่วยบริการการศึกษาออกโรงเรียนแก่ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนอำเภอ
3. จัดทำโครงการความร่วมมือระหว่างการศึกษาออกโรงเรียนกับเครือข่าย
4. สนับสนุนให้ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนอำเภอดำเนินการจัดการศึกษาออกโรงเรียนร่วมกับเครือข่าย
5. จัดกิจกรรมเครือข่ายสัมพันธ์ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการดำเนินงานระหว่างเครือข่ายศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนอำเภอและศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด
6. ส่งเสริมให้มีกิจกรรมสร้างแรงจูงใจและเจตคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับเครือข่าย เพื่อความต่อเนื่องและยั่งยืน

4. ฝ่ายมาตรฐานและนิเทศการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการดำเนินงานการศึกษาออกโรงเรียน กำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ ติดตาม นิเทศ ให้คำปรึกษา แนะนำ พัฒนา และฝึก



อบรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพการดำเนินงานการจัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียน และจัดทำคลังข้อสอบ

แบ่งงานออกเป็น 2 งาน ดังนี้

4.1 งานมาตรฐานการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือวัดผล ประเมินผล เพื่อกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน กิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนประเมินผลสัมฤทธิ์ในการเรียนของนักศึกษา จัดทำคลังข้อสอบ ควบคุม กำกับดูแลการดำเนินงานการศึกษานอกโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

กระบวนการทำงาน

1. วิเคราะห์วัตถุประสงค์ของหลักสูตรและกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลสัมฤทธิ์และจัดทำคลังข้อสอบ
2. สร้างข้อสอบวิเคราะห์และพัฒนาคุณภาพของข้อสอบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและกิจกรรม
3. เก็บรวบรวมข้อมูลที่มีคุณภาพเข้า เป็นคลังข้อสอบเพื่อบริการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ
4. ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการเรียนการสอนตามหลักสูตรและกิจกรรมของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ
5. ดำเนินการประเมินมาตรฐานการเรียนการสอนและกิจกรรม
6. สรุปผลการประเมินเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา

4.2 งานนิเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการนิเทศ ติดตามผลให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนการศึกษานอกโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดระบบนิเทศภายในและประสานนิเทศกับศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ

กระบวนการทำงาน

1. ศึกษาปัญหาและความต้องการในการทำงาน พัฒนา และอบรมของผู้จัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนในพื้นที่
2. จัดทำแผนงานและโครงการนิเทศฯให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการในพื้นที่

3. นิเทศ พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนการศึกษานอกโรงเรียนและฝึกอบรมบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ และเครือข่ายต่าง ๆ โดยร่วมกับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการนิเทศภายในและประชาินเทศก์

4. ประเมินผลการนิเทศ การพัฒนา การฝึกอบรมบุคลากร สรุปเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาต่อไป

5. ฝ่ายบริหาร มีหน้าที่และความรับผิดชอบงานสารบรรณ งานธุรการทั่วไป งานการเงิน บัญชี พัสดุ อาคารสถานที่ งานยานพาหนะ งานประชาสัมพันธ์ งานบุคลากร และงานสวัสดิการ

แบ่งงานออกเป็น 4 งาน ดังนี้

5.1 งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ ประชาสัมพันธ์ สวัสดิการ และกิจกรรม

5.2 งานบุคลากร มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับด้านการวางแผน อัตรากำลัง สรรหาและบรรจุแต่งตั้ง บำเหน็จความชอบและบัญชีถือจ่าย และนิติการ ตามที่ได้รับมอบหมาย

5.3 งานการเงินและบัญชี มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรับจ่ายเงิน ทั้งในและนอกงบประมาณทุกประเภท จัดทำทะเบียนคุมการรับจ่ายเงิน ตลอดจนเอกสารที่เกี่ยวข้อง จัดทำรายงานเงินเหลือจ่ายประจำวัน เก็บรักษาเงิน เอกสารแทนตัวเงิน งานส่งเงินนำฝาก เบิกเงินจากธนาคาร การตรวจสอบการขออนุมัติเบิกเงินในและนอกงบประมาณ จัดทำฎีกาจ่ายเงินจากคลัง

5.4 งานพัสดุ อาคารสถานที่ ยานพาหนะ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดหาและจัดจ้าง เบิกจ่าย จ้างนาย ช่อมแซม บำรุงรักษาพัสดุ ควบคุมดูแลบำรุงรักษายานพาหนะ อาคารสถานที่ และสาธารณูปโภค

6. สถานศึกษาในความดูแลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

6.1 ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ

6.2 ห้องสมุดประชาชนจังหวัด

6.3 ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาจังหวัด

6.4 สมเด็จพระศรีนครินทร์ (บางจังหวัด)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล มีงานวิจัยใช้อ้างอิงเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้)

สมัย มละโยธา (2528) วิจัยเรื่องการบริหารงานบุคลากรของศูนย์การศึกษาเอกชนนอกโรงเรียนจังหวัด ในทัศนะของผู้บริหารศูนย์และผู้บริหารการศึกษา ซึ่งสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของการศึกษาเรื่องนี้ เพื่อศึกษาทัศนะและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์การศึกษาเอกชนนอกโรงเรียนจังหวัดและผู้บริหารการศึกษาต่อการบริหารงานบุคลากรของศูนย์การศึกษาเอกชนนอกโรงเรียนจังหวัด ทั้ง 4 ด้าน คือ การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

ผลการวิจัยปรากฏว่า ทัศนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคลากรนั้น ควรมีการวางแผนความต้องการ การใช้บุคลากร เช่น กำหนดคุณิ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และการรับสมัครสอบคัดเลือก ควรแจ้งล่วงหน้าแต่เนิ่น ๆ ไปยังสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง สำหรับการกำหนดหลักสูตรควรมีเนื้อหาวิชาการศึกษาและการพัฒนาชุมชน ควรให้มีเจ้าหน้าที่จากศูนย์ฯ ร่วมเป็นกรรมการ และนำเอาข้อมูลส่วนตัวผู้สมัครมาประกอบการพิจารณาการสัมภาษณ์ ทั้งนี้รวมถึงการรับโอนด้วย ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร พบว่าควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด มีอิสระในการปฏิบัติงาน เป็นของตัวเอง ส่วนการพัฒนาบุคลากรนั้นควรมีพัฒนาข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร เพื่อประกอบการวางแผนบุคลากรและจัดระบบการนิเทศงาน บริการข่าวสาร ความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ แก่บุคลากรสำหรับการให้บุคลากรพ้นจากงานนั้น พบว่าการโอนย้าย การเลื่อนระดับตำแหน่ง ควรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์พิจารณาความจำเป็น แผนการใช้บุคลากรอย่างรอบคอบ โดยมีผู้แทนครูและหัวหน้าศูนย์ฯ เป็นผู้ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง

ส่วนการเปรียบเทียบทัศนะความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารงานบุคลากรของศูนย์ทั้ง 4 ด้าน เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และอายุราชการ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปัญหาที่สำคัญพบว่าการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร มีวุฒิความรู้ไม่ตรงกับงานและความต้องการที่จำเป็นของศูนย์ฯ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับวุฒิ ความรู้ความสามารถที่ถนัด บุคลากรบางฝ่ายขาด บางฝ่ายเกินความจำเป็น มีความรู้ความเข้าใจ ขอบข่ายลักษณะงานการศึกษา นอกโรงเรียนไม่เพียงพอ มักจะขอย้ายกลับภูมิลำเนาเสมอ ขาดความกระตือรือร้นที่จะศึกษาเพิ่มเติม การศึกษาดูงานหรือฝึกอบรมบางโครงการยังไม่เปิดโอกาสกว้างเท่าที่ควร และขาดการต่อเนื่องในการนำไปใช้ นอกจากนี้ยังขาดผู้นิเทศ แนะนำการปฏิบัติงานที่ดีและให้ความสำคัญน้อย ส่วนการดำเนินการโอนย้ายบุคลากรนั้นมักใช้ระบบอุปถัมภ์ ลำำเข้าไม่ทันต่อความต้องการที่จำเป็น และมีข้อมูลของผู้ที่ขอโอนไม่เพียงพอ

สุวิษ แก้วเกษ (2518) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในด้านการบริหารงานบุคคล พบว่ามีปัญหาในด้านสวัสดิการต่าง ๆ การพิจารณาความดีความชอบของครู ต้องการให้จัดในรูปคณะกรรมการ ไม่ควรให้ครูใหญ่ตัดสินใจเพียงผู้เดียว หน่วยงานชั้นสูงควรเลือกใช้วิธีการเรียกครูไปทำงานที่เขตหรือกรมกอง เพราะทำให้โรงเรียนขาดครูปีละจำนวนมาก กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักวิชาการ มีความเห็นว่าการก้าวหน้าในเรื่องขั้นและตำแหน่งมีน้อยมาก ควรมีการปรับปรุงแก้ไข

กมล วรหัง (2523) วิจัยเรื่อง การบริหารบุคลากรครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดฉะเชิงเทรา ในทัศนะของครู ผู้บริหารโรงเรียน และผู้บริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในการบริหารบุคลากร คือ

1. ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากรหรือการสรรหา มีปัญหาด้านความล่าช้าในการแสวงหาและได้ครุมา สมรรถภาพของครูใหญ่ ครูไม่ประสงค์จะไปสอนในโรงเรียนกันดาร
2. ด้านการบำรุงรักษา มีปัญหา คือ การบริหารยังขาดความเป็นธรรม สถานภาพความปลอดภัยและสวัสดิการยังไม่ดีพอ การแตกความสามัคคีในกลุ่มครู ปัญหาทางเศรษฐกิจของครู
3. ด้านการพัฒนา ยังขาดกระบวนการและระบบที่ดี เช่น การวางแผนความเป็นธรรม การติดตามผล การประสานงาน งบประมาณ และความล่าช้าในข่าวสาร
4. ด้านการให้พ้นจากงาน ยังขาดความยุติธรรมในการโอน การย้าย เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ความล่าช้าในการโอน การย้าย และการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญ

ชิต บุรีโสดม (2523) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูในประเทศไทย พบว่า การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูทั้ง 4 ด้าน ยังจัดอยู่ในเกณฑ์ไม่เป็นที่น่าพอใจ ด้านการทำให้บุคลากรมา บุคลากรที่กรมส่งไปให้ไม่ตรงกับความต้องการ ด้านการธำรงรักษาบุคลากร วิทยาลัยครูไม่สนใจที่จะจัดสวัสดิการ ขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน บุคลากรไม่สนใจการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาไม่ตรงกับสาขาวิชาที่จำเป็น ทั้งวิทยาลัยครูก็ไม่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง และในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน วิทยาลัยครูไม่เห็นความสำคัญของบุคลากรที่เกษียณอายุแล้ว การย้าย การโอน ออกไปใช้ระบบอุปถัมภ์

ถวัลย์ ทองมี (2524) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานบุคลากรภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม" ได้สรุปปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรไว้ดังนี้

1. บุคลากรไม่สมัครใจที่จะทำงานอยู่ในโรงเรียนเดิม และมีความต้องการที่จะปฏิบัติหน้าที่โรงเรียนอื่นหรือสังกัดอื่น หรือลาออกไปประกอบอาชีพอื่นเป็นจำนวนมาก ปัญหานี้อาจเนื่องมาจากปัญหาการปฏิบัติงาน หรือเนื่องมาจากเกิดปัญหาขึ้นในตัวบุคคลเองจึงต้องดิ้นรนเพื่อบรรเทาปัญหาของตน หากโรงเรียนใดมีบุคลากรย้าย โอน หรือลาออก ก็จะทำให้เกิดปัญหากระทบกระเทือนต่อการเรียนการสอนในช่วงที่รอการบรรจุใหม่ หรือบางที่อัตรากำลังก็ขาดหายไปเลย เนื่องจากถูกตัดไปให้โรงเรียนอื่น ทำให้เกิดผลเสียหายต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง
2. ปัญหาเกี่ยวกับการร้องเรียน เนื่องมาจากความไม่พอใจเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนเดียวกัน รู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม ภายในโรงเรียนเองก็แตกความสามัคคีทำให้เกิดผลเสียหายต่อการศึกษานักเรียน
3. การลาศึกษาต่อ มีผลกระทบต่อการสอน ทั้งนี้เพราะผู้ที่ไปศึกษาต่อจำนวนมากใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษา จึงต้องทิ้งห้องเรียนไป ถึงแม้จะมีคนทำงานแทนก็ตามแบบขอไปที นอกจากนี้จะต้องทำรายงานเตรียมตัวสอบ บางคนก็เบียดบังเวลาของนักเรียน สำหรับผู้ลาศึกษาต่อเต็มเวลาจะต้องเสียอัตรากำลังไปเลย หากไม่ได้อัตรามาแทนก็กระทบกระเทือนต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก
4. ปัญหาในด้านอื่น ๆ เช่น ขาดครูสอนวิชาพิเศษ ครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ มีความคับข้องใจในการปฏิบัติงาน ชัดแจ้งกับ

ผู้บริหารมองไม่เห็นทิศทางของความก้าวหน้า ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

สวาท พลายแก้ว (2523) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารการประถมศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พุทธศักราช 2509 ถึง 2522 ผลการวิจัยพบว่า การบรรจุและแต่งตั้งไม่ได้กระทำตามหลักการบริหาร มีการช่วยเหลือและเปิดโอกาสให้มีการวิ่งเต้นเพื่อได้อยู่ในโรงเรียนที่มีความสบายและปส่อยาให้มีการทุจริตในการสอบบรรจุ การแต่งตั้งโยกย้าย ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการวิ่งเต้นขอความช่วยเหลือและยอมเสียเงินเสียทองให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้ได้โยกย้ายมาอยู่ใกล้บ้านเรือนในที่ที่มีสภาพดีกว่าเดิม

ชนะ ธนสมบูรณ์ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้านการให้ได้บุคลากรมา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน 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 โดยปฏิบัติตามระเบียบที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดเท่านั้น

1.2 การบำรุงรักษา อาจารย์และเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ได้รับการบำรุงรักษาจากสถาบัน ในเรื่องการจูงใจ ค่าตอบแทน การมอบหมายงาน สภาพการทำงาน การนิเทศงาน การหมุนเวียนตำแหน่ง การสร้างความสัมพันธ์ในสถาบัน ความก้าวหน้า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ข่าวสาร และขวัญ

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

2. ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ มีดังนี้

2.1 การให้ได้มาซึ่งบุคคล ได้แก่ ปัญหาในเรื่องการขอขบประมาณ บุคลากร วิธีการสรรหาบุคคล วิธีการคัดเลือก อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางคนขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

2.2 การบำรุงรักษา ได้แก่ ปัญหาเรื่องสวัสดิการไม่พอเพียง อาจารย์และเจ้าหน้าที่ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษและการมอบหมายงาน

2.3 การพัฒนา ได้แก่ ปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ขบประมาณไม่เพียงพอ ความไม่พร้อมในการพัฒนาตนเองของอาจารย์และเจ้าหน้าที่การพัฒนาไม่ทั่วถึง ขาดการประเมินผลหลังจากพัฒนาแล้ว

2.4 การให้พ้นจากงาน สถาบันไม่มีปัญหาในเรื่องการลาออก การย้าย และการโอน การเกษียณอายุ การตายของอาจารย์และเจ้าหน้าที่

3. แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ สถาบันควรนำหลักการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน มาใช้ในการบริหารงานบุคคลควบคู่กับการปฏิบัติตามระเบียบของทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของสถาบันมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อานวย ทองโปร่ง (2528) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของ ผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับปัญหาในการบริหารโรงเรียนสาธิตมัธยม สังกัดทบวง

มหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลนั้น ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

วิทยา สุวีรัตน์ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในทุกระดับโรงเรียน มีการวางแผนกำลังคน แต่ยังไม่เป็นระบบ การสรรหาบุคคลใช้วิธีการสอนสัมภาษณ์และทดลองปฏิบัติงาน ปัญหาด้านบุคลากรคือ บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตรงตามที่มีมอบหมาย และไม่เต็มใจไปรับการฝึกอบรม

วิทยา วงษ์สมาน (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยพลศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

การบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากร มีการวางแผนตามเกณฑ์ที่กรมพลศึกษากำหนด มีการสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน มีการพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ มีการปฐมนิเทศ ด้านการธำรงรักษาบุคลากร วิทยาลัยจัดสวัสดิการให้เท่าเทียมกันทุกคน ด้านการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่มุ่งไปทางการปรับปรุงความเข้าใจ การถ่ายทอดความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน การให้บุคลากรพ้นจากงานเป็นการลาออกเป็นส่วนใหญ่

ปัญหาในการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากรมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การขาดงบประมาณในการประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ ส่วนที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย คือ ปัญหาด้านการสรรหาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล คือ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารงาน การเปิดโอกาสให้วิทยาลัยสรรหาบุคลากรเอง การสร้างขวัญ กำลังใจ และส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพให้มากขึ้น

สิริรัตน์ เกษประทุม (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารในส่วนภูมิภาคที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครู เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบรรจุและแต่งตั้ง พบว่า

1. ผู้บริหารการศึกษาที่มีความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่อง การทดลองปฏิบัติราชการมีแบบประเมินผลและเกณฑ์ในการประเมินที่ชัดเจน และเห็นด้วยกับการทดลองปฏิบัติราชการ ควรมีการประเมินผลเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละครั้ง ก่อนบรรจุและแต่งตั้ง

ข้าราชการครู จะให้มีการศึกษาอบรมเกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 สัปดาห์ ควรชักชวนความเข้าใจกับส่วนราชการต่าง ๆ โดยขอเร่งรัดการส่งโอนกรณีข้าราชการครู สอบแข่งขันได้ให้เสร็จเรียบร้อยภายใน 1 เดือน ซึ่งสอดคล้องกับสรุปผลการสัมมนาปัญหาในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู

2. ในเรื่องการสอบคัดเลือกและคัดเลือกผู้บริหารการศึกษา มีความคิดเห็นด้วยโดยเฉพาอย่างยิ่งในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งครู 1 เป็นครู 2 ครู 2 เป็นอาจารย์ 1 และอาจารย์ 1 เป็นอาจารย์ 2 ผู้ประเมินได้ประเมินให้เป็นไปตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งสอดคล้องกับสรุปผลการสัมมนาปัญหาในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูที่ว่า แบบประเมินผลเพื่อการเลื่อนตำแหน่งไม่เหมาะสม ผู้ประเมินไม่ได้ประเมินตามความเป็นจริง ดังนั้นเรื่องนี้จะจึงควรมีการปรับปรุงแบบประเมินผลให้ชัดเจนและกำชับให้มีการประเมินผลตามความเป็นจริง

3. การบรรจุและแต่งตั้ง ผู้บริหารการศึกษามีความเห็นด้วยโดยเฉพาอย่างยิ่งเรื่องขบวนการรับโอนข้าราชการที่สอบแข่งขันได้เข้าเป็นข้าราชการครู ผู้บริหารการศึกษานส่วนภูมิภาคเห็นว่ามีค่าลำช้า ซึ่งสอดคล้องกับสรุปผลการสัมมนาปัญหาในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู ที่สรุปผลเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้งว่า การบรรจุแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ที่เป็นข้าราชการอยู่แล้ว ลำช้า เพราะต้องรอการโอน ส่วนเรื่องการย้ายข้าราชการครูโดยการให้ไปช่วยราชการเป็นการภายนอก เป็นระยะเวลาสั้น ทำให้เกิดผลเสียแก่โรงเรียนเดิม ผู้บริหารการศึกษามีความเห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับสรุปผลการสัมมนาปัญหาในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูที่ว่า การย้ายครูโดยการให้ไปช่วยราชการเป็นการภายนอกเป็นระยะเวลาสั้น ทำให้เกิดผลเสียเพราะโรงเรียนเดิมขาดอัตรากำลัง และแต่ละโรงเรียนไม่ได้ครูตามวุฒิ วิชาเอก ที่โรงเรียนต้องการ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สงบ อินทรมณี ที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสวนกลาง มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยกับปัญหาที่เกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้ง

สงบ อินทรมณี (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสวนกลางที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครูพบว่า

1. การเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยกับประเด็นต่อไปนี้
 - 1.1 การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการครูสายผู้สอนในตำแหน่งครู 1 เป็นครู 2 ครู 2 เป็นอาจารย์ 1 และอาจารย์ 1 เป็นอาจารย์ 2 ควรแต่งตั้งจากผู้ที่ได้รับการคัดเลือกโดยการประเมินผลงาน ($X = 3.803$)
 - 1.2 การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการครูสายงานผู้สอนในตำแหน่งอาจารย์ 2 เป็นอาจารย์ 3 ควรแต่งตั้งจากผู้ที่ได้รับการคัดเลือกโดยการประเมินผลงานทางวิชาการ ($X = 3.737$)
 - 1.3 การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการครูในสายงานผู้บริหารในหน่วยงานทางการศึกษา ควรแต่งตั้งจากการคัดเลือก เช่น พิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานและการทดสอบความสามารถในเชิงบริหาร ฯลฯ ($X = 3.947$)
 - 1.4 การเลื่อนตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอเป็นศึกษาธิการอำเภอ ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดเป็นศึกษาธิการจังหวัด ควรแต่งตั้งจากผู้ที่ได้รับการคัดเลือกโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานและการทดสอบความสามารถในเชิงบริหาร ($X = 4.067$)
 2. การบรรจุและแต่งตั้ง ผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยกับประเด็นต่อไปนี้
 - 2.1 การทดลองปฏิบัติราชการ ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกเดือน เดือนละครั้ง ($X = 3.763$)
 - 2.2 ก่อนบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครู ควรให้การศึกษาอบรมเกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติเวลาน้อยกว่า 1 สัปดาห์ ($X = 4.192$)
 - 2.3 ความมอบอำนาจให้ อ.ก.ค.กรม พิจารณาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การปรับลดตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนให้มากกว่าในปัจจุบัน ($X = 4.070$)
 - 2.4 การทดลองปฏิบัติราชการ ควรมีแบบประเมินผลและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน ($X = 4.329$)
 - 2.5 ควรซักซ้อมความเข้าใจกับส่วนราชการต่าง ๆ โดยขอแจ้งวิธีการส่งโอนกรณีข้าราชการครูสอบแข่งขันได้ให้เสร็จเรียบร้อยภายใน 1 เดือน ($X = 4.329$)
- สุนาวรรณ ศิวะบวร (2533) ทักษะการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์บอเล เดอ ซาร์ต
- ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ เดอ ซาร์ต ทั้ง 4 ด้าน คือ การสรรหา การธำรงรักษา การพัฒนา และการ



ให้พ้นจากงาน ปรากฏดังนี้ การสรรหา ส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบาย การวางแผนกำลังคน การมอบหมายงานที่สอดคล้องกับกำลังคน มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่โดยการทดสอบและทดลองปฏิบัติงาน การธำรงรักษา ส่วนใหญ่มีการปรุมนิเทศโดยผู้บริหาร มีอัตราเงินเดือนเท่าเทียมกับรัฐบาล มีสวัสดิการด้านการเงิน บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ เมื่อมีผลงานดีเด่นได้รับการยกย่องชมเชยและมอบสิ่งตอบแทน การพัฒนา มีการส่งบุคลากรไปประชุมอบรมสัมมนาทางวิชาการ มีห้องวิชาการและห้องสมุดสำหรับครู มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสนับสนุนให้ใช้สื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยี โดยครูผลิตขึ้นเองและทางโรงเรียนจัดให้ การให้พ้นจากงาน มีการกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้พ้นจากงาน มีบุคลากรลาออกไปทำงานอื่น ปีละประมาณร้อยละ 1-5 สาเหตุที่ลาออกเพราะเปลี่ยนอาชีพและได้งานอื่นที่ดีกว่า มีการจัดบริการเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ แก่ครูที่พ้นจากตำแหน่ง บุคลากรที่เกษียณอายุมีน้อย การเชิญบุคลากรที่พ้นจากงานมาร่วมกิจกรรมน้อยเช่นกัน

ปัญหาการบริหารงานบุคลากรด้านการสรรหา และธำรงรักษาอยู่ในระดับน้อย และปัญหาด้านการพัฒนาและการให้พ้นจากงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สิทธิชัย ลีวเวหา (2534) ท้าการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ในด้านการจัดหา โรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกครู ครูใหม่ที่ได้มาเป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่นเป็นส่วนใหญ่ และได้มาไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียนในด้านการบำรุงรักษา ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติตามหลักของการบริหารบุคคลเป็นส่วนใหญ่ และเห็นว่าวิธีการบำรุงรักษาบุคลากรที่ได้ผลดีอย่างมาก คือ การให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูอยู่เสมอ โดยการหาวิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา ในด้านการพัฒนาครูส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมมากที่สุด แต่การพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ในด้านการให้พ้นจากงาน ครูมีการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียนโดยการย้ายไปมากที่สุด

2. ปัญหาในการบริหารงานบุคคลที่พบมากในด้านการจัดหา ได้แก่ ครูมีวุฒิไม่ตรงตามความต้องการ การได้ครูล่าช้าไม่ทันตามความต้องการ ในด้านการบำรุงรักษา ได้แก่ การจัดครูเข้าปฏิบัติงานทำได้ยาก เพราะคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการ และครู

ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ในด้านการพัฒนา ได้แก่ ครูไม่เห็นความสำคัญของการสร้างผลงานทางวิชาการ ในด้านการให้พินิจจากงาน ได้แก่ ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการย้าย

เส้นที่ ผดุงฤทธิ (2535) วิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ในสถานการณื สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน ใน 4 ประเด็นหลักคือ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพินิจจากหน้าที่ ผลการวิจัยพบว่า

ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า ขาดอัตรากำลังเป็นอย่างมาก เนื่องจากขออัตราเงินเดือนได้น้อย บุคลากรที่โอนมาจากสังกัดอื่นขาดความรู้ความเข้าใจในงานการศึกษานอกโรงเรียน และขาดการฝึกอบรมเพิ่มทักษะการทำงาน

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร พบว่า ข้าราชการครูไม่ค่อยรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อประเมินผลงาน โดยเกรงว่าจะถูกจับผิดมีผลให้การดำเนินงานสวัสดิการสิทธิประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน

ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า การศึกษาดูงานและการพิจารณาความรู้เทคนิคใหม่ มักจำกัดอยู่ในกลุ่มบุคคลส่วนน้อย ช้าช้า การบันทึกข้อมูลในสมุดประวัติ ข้าราชการครูไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้การตัดสินใจสนับสนุนจากส่วนกลาง ขาดความถูกต้องเหมาะสม

ด้านการให้ข้าราชการพินิจจากงาน พบว่า กระบวนการขอรับบำเหน็จบำนาญล่าช้า การโยกย้ายเพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงานตามคำร้องขอทำได้น้อย

4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Warren (1974) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการโดยการสอบถามครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน ระดับ 5-9 จากทุกรัฐของสหรัฐอเมริกา พบว่า

1. ควรปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการของครูแต่ละคน
2. ควรมีกระบวนการประเมินความต้องการและความสนใจของครูเป็นรายบุคคล เพื่อนำไปพิจารณาสำหรับการจัดการศึกษาในอนาคตต่อไป

3. ควรให้ครูมีโอกาสร่วมในการจัดทำแผนเสนอวิธีการจัดส่งเสริมครู
ประจำการด้วย

4. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างในการจัดแต่ละครั้ง

5. ควรจัดส่งเสริมครูประจำการพิเศษ นอกเหนือจากวันเปิดเรียนปกติ

6. ควรใช้เทปบันทึกภาพในการฝึกฝนแบบจุลภาพด้วย

7. ควรมีการจัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้

8. ควรจัดวางโครงสร้างให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้จริง ๆ

Waters (1977) ได้ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารบุคลากร
ในโรงเรียนรัฐบาลแห่งรัฐแคลิฟอร์เนีย ในปี ค.ศ.1976 โดยศึกษาถึงบทบาทในการบริหาร
บุคลากรครูในโรงเรียนรัฐบาลส่วนท้องถิ่นของรัฐแคลิฟอร์เนีย กับการเปลี่ยนแปลงทางการ
บริหารบุคลากรที่เกิดขึ้นในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ผลการศึกษาพบว่า

1. ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาความต้องการผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากรเพิ่มขึ้น
อย่างมาก (ซึ่งการเพิ่มที่มากที่สุดในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง)

2. ร้อยละ 10 ของผู้ตอบแบบสอบถาม วิชาที่ปรึกษาจากภายนอกเป็น
ตัวแทนในการประชุมและให้คำปรึกษา

3. ร้อยละ 93 ของผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากรเกี่ยวข้องกับเรื่องการประชุมและการให้คำปรึกษา
สามในสี่ของกลุ่มนี้มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในหน่วยงานตาม
โอกาส

4. ร้อยละ 54 ของผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากรต้องทำหน้าที่อย่างอื่น
นอกเหนือไปจากการบริหารบุคลากร

5. หน้าที่สามประการที่ต้องการให้ผู้บริหารบุคลากรทำคือ เป็นตัวแทนครู
เป็นผู้ประเมินผลงานของครู และเป็นผู้ออกใบรับรองให้ครู

6. ร้อยละ 63 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ควรดำเนินการบริหาร
บุคลากรตามมติของส่วนรวม

7. ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เป็นสิ่งสำคัญซึ่งต้องพัฒนา
ในอนาคต

8. มีความต้องการอย่างมากที่จะให้มีการฝึกผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากร
โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง เทคนิคการบริหารบุคคล

แบบใหม่ ความรู้เรื่องกฎหมายแรงงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Mistry (1978) ได้ทำการวิจัยพบว่า สถาบันส่วนใหญ่จัดโปรแกรมในลักษณะ โปรแกรมการปฐมนิเทศ ซึ่งครอบคลุมในเรื่องบทบาทและหน้าที่ของคณาจารย์ รายละเอียดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน และรายละเอียดเกี่ยวกับสถาบัน รวมทั้งผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับจากสถาบันที่ตนทำงานอยู่ โดยที่อาจารย์ทุกคนที่เข้าใหม่ต้องเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาบุคลากรซึ่งมีสถาบันที่จัดโปรแกรมสำหรับให้คณาจารย์ทุกคนได้เข้าร่วมการพัฒนา ลักษณะของโปรแกรมเป็นแบบระยะสั้น โปรแกรมแบบต่อเนื่องและโปรแกรมแบบผสมผสาน สำหรับที่มหาวิทยาลัยอินเดียนูทาร์รี่ได้จัดโปรแกรมเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 มีการจัดโปรแกรมการปฐมนิเทศ หลังจากนั้นเป็นการพัฒนาคณาจารย์ทั้งมหาวิทยาลัยตลอดปี ส่วนที่ 2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตั้งศูนย์การเรียนการสอนและตั้งศูนย์สำหรับในสถาบันอุดมศึกษา

Harris (1979) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "หน้าที่ของผู้บริหารบุคคลในระบบโรงเรียนประถมศึกษา รัฐมิสซูรี่" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาทางด้านบริหารงานบุคคล ควรประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 11 ประการ ดังนี้คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องงานการบริหารงานบุคคลดังกล่าว จะเห็นได้ว่า หน่วยงานต่าง ๆ มีการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลในลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดของการบริหารกิจการ จึงต้องให้ความสำคัญในขั้นตอนการบริหารงานบุคคล ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน และการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่ แต่ในการปฏิบัติให้เป็นไปตามขั้นตอนยังมีข้อจำกัด และปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย ทั้งนี้ปัจจัยหลาย ๆ ด้านเป็นตัวแปร เช่น ระบบโครงสร้างของหน่วยงาน การได้รับการสนับสนุนอัตรากำลังที่เพียงพอตามโครงสร้าง การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า และสวัสดิการให้แก่บุคลากร ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพของผู้บริหาร ระบบบริการข้อมูลข่าวสาร และผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ ยังคงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาให้เหมาะสมต่อเนื่องและเป็นจริงยิ่งขึ้น