

บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนสาธิตในด้านต่าง ๆ กล่าวคือ ได้ศึกษาประวัติความเป็นมาของโรงเรียนมัธยมสาธิต สถานภาพของโรงเรียน สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน สถานภาพของอาจารย์ในโรงเรียน สถานภาพทั่วไป และการรับนักเรียนสภาพปัญหาของแต่ละโรงเรียน ตลอดจนวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง นอกจากนี้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เข้าใจความหมายของคำว่า "กระบวนการบริหารบุคคล" ดีขึ้นอันจะนำประโยชน์มาสู่การวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

เพื่อการศึกษาที่สมบูรณ์และสะดวกต่อการเข้าใจหน้าที่งานทางด้านบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ ในการวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาในรูปแบบกระบวนการ และศึกษาทุกขั้นตอนของกระบวนการเป็นสำคัญ การใช้วิธีแบบกระบวนการ เป็นวิธีศึกษาขั้นข้อดีที่จะได้รับคือ จะช่วยให้สามารถเห็นความต่อเนื่องของแต่ละหน้าที่ และขั้นตอนของกิจกรรมตามลำดับขั้น กระบวนการบริหารงานบุคคล ย่อมมีเป้าหมายในการบริหาร และจัดการปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลให้ลุล่วงไปด้วยดี เพื่อเกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การและบุคลากรทุกคน (ธงชัย สันติวงศ์, 2525)

ดังนั้นผู้วิจัยขอเสนอผลการค้นคว้า เอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ประวัติของโรงเรียนสาธิต

โรงเรียนสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานของคณะครุศาสตร์ หรือคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัย สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเป็นผลสืบเนื่องมาจาก การจัดตั้งคณะครุศาสตร์ หรือคณะศึกษาศาสตร์ ในแต่ละมหาวิทยาลัย

โรงเรียนสาธิตตั้งขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2475 โดยใช้ชื่อว่าโรงเรียนประถมวัดหัวลำโพง เป็นโรงเรียนฝึกหัดการสอน หรือฝึกหัดงานภาคปฏิบัติของแผนกวิชาครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ต่อมาได้ย้ายมาตั้งอยู่ที่สนามกีฬาแห่งชาติ และได้เปลี่ยนชื่อใหม่ว่าโรงเรียนหอวัง อาจารย์ใหญ่ คือ หม่อมหลวงปิ่น มาลากุล โรงเรียนหอวังได้ทำหน้าที่ของโรงเรียนสาธิตจนถึงปี พ.ศ. 2487 จึงได้ล้มเลิกไป (ชูชัย รัตนภิญโญพงษ์, 2528)

ต่อมากรมการฝึกหัดครูได้จัดตั้งโรงเรียนสาธิตขึ้นเป็นแห่งแรกคือโรงเรียนสาธิตปทุมวัน เมื่อปี พ.ศ. 2499 ปัจจุบัน คือ โรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน และปี พ.ศ. 2499 ก็ได้เปิดโรงเรียนประถมสาธิตประสานมิตรเพิ่มขึ้น ปัจจุบันคือ โรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ส่วนโรงเรียนหอวังที่ได้ล้มเลิกไปเมื่อปี พ.ศ. 2487 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ตั้งโรงเรียนสาธิตขึ้นใหม่แทนโรงเรียนหอวัง และตั้งชื่อว่า โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2501 โดยแบ่งหน่วยงานออกเป็นสาธิตฝ่ายประถม และสาธิตฝ่ายมัธยม ส่วนโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2514 ต่อมาได้ขยายจากระดับประถมศึกษา จนถึงระดับมัธยมศึกษา และในปี 2517 โรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ก็ได้จัดตั้งขึ้น

ในปัจจุบันโรงเรียนสาธิต ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมีอยู่ 10 โรงเรียน คือ

- 1) โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 2) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 3) โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- 4) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 5) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง
- 6) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน
- 7) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน
- 8) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- 9) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตทับแก้ว
- 10) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

โรงเรียนสาธิตทั้ง 10 โรงเรียน เป็นโรงเรียนอยู่ในส่วนกลาง
จำนวน 5 โรงเรียน และอีก 5 โรงเรียนอยู่ในส่วนภูมิภาค

บทบาทของโรงเรียนสาธิต

โรงเรียนสาธิต เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายต่างไปจาก
โรงเรียนธรรมดา ดังนั้นบทบาทของโรงเรียนสาธิต นอกจากการเรียนการสอนแล้ว
ยังมีบทบาทอื่น ๆ อีกมาก ซึ่งมีนักการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ
บทบาทของโรงเรียนสาธิตดังนี้

ลูส ซี-แบลร์, ดไวท์ เค เคอร์ติส และ เอ ซีมุน (อ้างใน อมร
พรหมมีฤทธิ์, 2510) ได้เสนอความคิดเห็นว่า บทบาทหน้าที่ของโรงเรียนสาธิต ที่
ควรปฏิบัติคือ

1. แสดงภาคปฏิบัติของทฤษฎีต่าง ๆ ของกระบวนการเรียนการสอน
เพื่อเป็นตัวอย่างแก่นักศึกษาฝึกหัดครู
2. จัดประสบการณ์โดยตรงให้แก่ นักศึกษาฝึกหัดครู เช่น จัดให้มีส่วน
ร่วมปฏิบัติงานในชั้นเรียน จัดให้เป็นทีฝึกหัดสอน
3. ทำการทดลองและวิจัย
4. เป็นผู้นำในทางการศึกษาโดยเขียนบทความหรือเรื่องที่เป็นประโยชน์
ลงในวารสารประเภทความรู้ จัดพิมพ์วารสารออกเผยแพร่ ส่งผู้แทนเข้าร่วมในการ
ประชุมสัมมนาหรือการประชุมปฏิบัติงาน

5. ให้บริการอื่น ๆ เช่น เป็นศูนย์กลางของอุปกรณ์การสอนที่โรงเรียน
แห่งอื่นอาจขอความช่วยเหลือได้ จัดตั้งสถานีวิทยุ - โทรทัศน์ เพื่อส่งเสริมความรู้
ทางการศึกษา

วิจิตร ศรีสอาน (อ้างใน ชูชัย รัตนภิญโญพงษ์, 2528) กล่าวว่า
"บทบาทของโรงเรียนสาธิตนอกเหนือจากการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของ
โรงเรียนทั่วไปแล้ว โรงเรียนสาธิตยังทำหน้าที่อื่น ๆ ซึ่งประมวลได้เป็น 4 ประการ
ด้วยกัน คือ

1. การฝึกสอน ซึ่งเป็นหน้าที่ที่มีมาตั้งแต่เริ่มมีการตั้งโรงเรียนสาธิต
2. การสาธิตการสอน ซึ่งจัดให้แก่ นักศึกษาฝึกหัดครู และครู อาจารย์
จากโรงเรียนธรรมดา
3. การสังเกตการสอน กล่าวคือ เป็นสถานที่ (สภาพจริง) ให้
นักศึกษาฝึกหัดสังเกตการเรียนการสอน และมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน
สาธิตบางประเภทที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน
4. การทดลองและวิจัย โรงเรียนสาธิตเป็นสถานที่ที่ใช้สำหรับทดลอง
และวิจัยเกี่ยวกับวิธีสอน หลักสูตร และอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับโรงเรียน

สาโรช บัวศรี (2510) ได้กล่าวถึงโรงเรียนสาธิตในอุดมคติว่าเป็น
โรงเรียนที่สถาบันการศึกษาตั้งขึ้นเพื่อจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ

1. สำหรับเป็นที่ฝึกสอน ฝึกงาน สังเกต และศึกษาของนักศึกษาครูที่
กำลังศึกษาในคณะครุศาสตร์ หรือศึกษาศาสตร์
2. สำหรับเป็นที่วิจัยในเรื่องทฤษฎีการสอน การปกครอง การวัดผล
การแนะแนว การทำหลักสูตร ฯลฯ เพื่อให้วิชาการศึกษาหรือที่เรียกว่า วิชาครู
ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป และได้ประโยชน์แก่นักเรียนสาธิตไปด้วย
3. สำหรับเป็นที่ "แสดงให้เห็น" แก่บุคคลทั่วไปหรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า
"สาธิต" ในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ของการศึกษา เช่น วิธีสอนต่าง ๆ วิธีแนะแนว
การทำโรงเรียนมัธยมแบบประสม การทำโรงเรียนประถมที่ถูกต้อง การปกครอง
โรงเรียนแบบประชาธิปไตย ฯลฯ

Temsiri Bunyasing and Harol Briniger. (1962) ให้ความเห็นว่าโดยทั่วไปสถานฝึกหัดครูทุกแห่งควรมีโรงเรียนสาธิตของตัวเองอย่างน้อยที่สุดหนึ่งโรงเรียน เพื่อทำหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดหรือทั้งหมด ดังนี้

1. เพื่อจัดประสบการณ์ด้านวิชาชีพอย่างกว้างขวาง และในแง่ต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษาฝึกหัดครู เช่น เป็นที่สังเกตการสอน สาธิตการสอน และฝึกหัดสอน
2. เพื่อทำการวิจัยทดลอง
3. เพื่อส่งเสริมการฝึกหัดครูด้วยการแสดงความเป็นผู้นำ ในอันที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในวงการฝึกหัดครู

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงโรงเรียนสาธิตในประเทศไทยว่า ในทางปฏิบัติจะเห็นว่า โรงเรียนสาธิตทำหน้าที่หลายประการ คือ นอกจากให้การศึกษาแก่เด็กในโรงเรียนอย่างดีแล้ว ได้เปิดโอกาสให้นักเรียนฝึกหัดครู หรือผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการศึกษาได้เข้าไปสังเกต และศึกษางานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนได้

บุญถิ่น อัตถากร (2504) ให้ความเห็นว่า โรงเรียนสาธิตมีความสำคัญในการปรับปรุงวิชาชีพครู ซึ่งเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้า ทดลอง วิจัยทางภาคปฏิบัติของวิชาชีพครู เช่นเดียวกับโรงพยาบาลของวิทยาลัยแพทย์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นสถานฝึกงาน และวิจัย หมายความว่า มิใช่โรงพยาบาลธรรมดา ๆ แต่เป็นโรงพยาบาลที่รักษาคนไข้ และสอนนักเรียนแพทย์ ตลอดจนสร้างสมวิทยาการแพทย์ใหม่ ๆ ขึ้น โรงเรียนสาธิต ก็ทำหน้าที่ทำนองเดียวกัน คือ สอนเด็ก ขณะเดียวกันกับที่สอนนิสิตนักศึกษาฝึกหัดครูและค้นคว้า ทดลอง วิชาการและวิธีสอนใหม่ ๆ ไปด้วย

จากข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและนักการศึกษาต่าง ๆ ดังกล่าว อาจสรุปบทบาทหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียนสาธิต ได้ดังนี้

1. เพื่อเป็นที่ศึกษา วิจัย และทดลองในวิชาการพัฒนาการของเด็กในวัยและในระดับการศึกษาต่าง ๆ อันจะส่งเสริมความเข้าใจที่ถูกต้อง ในทฤษฎีของวิชาจิตวิทยาพัฒนาการ จิตวิทยาการศึกษา วิชาแนะแนวการศึกษา ตลอดจนทฤษฎีการวัดผลการศึกษา

2. เพื่อเป็นที่ทดลอง และวิจัยหลักสูตรประเภทต่าง ๆ ในระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรอาชีวศึกษาในแขนงวิชาต่าง ๆ และวิธีสอนวิชาต่าง ๆ วิธีใช้อุปกรณ์การสอน อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา ตลอดจนหนังสือแบบเรียน

3. เพื่อเป็นสถานที่ปฏิบัติงานของนิสิต ที่จะได้ฝึกหัดงานครู โดยมีการสังเกตการเรียนการสอน การจัดชั้นเรียน ฝึกหัดการทำงานกับเด็กในวัยและระดับต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาค้นคว้าหาประสบการณ์ในด้านการเรียนการสอนให้ถูกต้องตามหลักวิชา

4. เป็นแหล่งสาธิตและเผยแพร่ผลงาน ทดลอง วิจัย และค้นคว้าทางการศึกษาให้แก่สถาบันอื่น ๆ เช่น บุคคลที่เกี่ยวข้องในวงการศึกษา ชุมชน ให้ความร่วมมือในการปรับปรุงวิธีการศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาส่วนรวม

5. เป็นสถาบันที่ให้การศึกษาอบรมแก่กุลบุตร กุลธิดา ตามระดับความสามารถ สติปัญญา ความถนัด และความสนใจ อันจะส่งเสริมให้มีพื้นฐานของการปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดีของประเทศชาติต่อไป

นอกจากนี้ความมุ่งหมายของการเรียนการสอนของโรงเรียนสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยนั้น ยังมีความมุ่งหมายที่จะสั่งสอนและฝึกฝนให้นักเรียนมีการพัฒนาทางร่างกายและทางจิตใจ โดยให้มีพละนาฏยที่สมบูรณ์ และจิตใจผ่องใสมีความสุขคือ

ในทางสติปัญญา ให้รู้จักใช้วิจารณญาณ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้ว่าอะไรถูก อะไรผิด รู้จักการแก้ปัญหาในทางที่ถูกที่ควร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

ในด้านอารมณ์ ให้รู้จักควบคุมและพัฒนาอารมณ์ให้ถูกต้อง

ในด้านสังคม ให้รู้จักปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น และปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมตามกาลเทศะ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักหน้าที่ของตน รู้จักเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

ในด้านวิชาการ ให้นักเรียนได้รับความรู้อย่างเต็มที่ตามความสามารถของแต่ละบุคคล และให้มีนิสัยรักการเรียน ตลอดจนการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม

ให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ (สาริตเกษตรสัมพันธ์, อ้างถึงใน วันชัย ธนบดี, 2529)

บทบาทของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมสาธิต ซึ่งทำหน้าที่เป็นฝ่ายปฏิบัติ เพื่อดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนสาธิต บรรลุผลสำเร็จได้ โดยสรุปจากวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมัธยมสาธิต ต่าง ๆ อาจารย์จึงควรมีบทบาท และหน้าที่ โดยสังเขป ดังนี้ (ชูชัย รัตนภิญโญพงศ์, 2528)

1. มีความรู้ทั้งด้านเนื้อหาวิชา และเทคนิคในการสอน เพื่อสอนในวิชาที่ได้รับมอบหมาย
2. สามารถให้คำปรึกษา รวมทั้งการเป็นอาจารย์นิเทศให้แก่นิสิตครูศาสตร์ หรือศึกษาศาสตร์ ที่มาฝึกสอนหรือสังเกตการสอนได้
3. ศึกษาค้นคว้าถึงเทคนิคการสอนต่าง ๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการสอนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
4. ดูแลรับผิดชอบด้านการเรียน และความประพฤติของนักเรียนในความปกครองของตน เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมและประเทศชาติต่อไป
5. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยเฉพาะกับผู้ปกครองของนักเรียน ในความปกครองของตน เพื่อช่วยและร่วมมือกันในการสร้างนักเรียนให้เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพของประเทศชาติ
6. ให้ความร่วมมือ ประสานงาน และให้บริการแก่สังคม โดยการให้ความรู้ด้านวิชาการ การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งการพัฒนาสภาพแวดล้อมในสังคมให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

จะเห็นว่าหน้าที่ของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมีมากมายหลายด้าน ภารกิจดังกล่าว จะสำเร็จบรรลุผลได้ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลในโรงเรียน การที่จะได้บุคคลที่ดีมีคุณภาพ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ก็ขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการวางนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516) ส่วนวิจิตร วรุตบางกูร (2520) เห็นว่า การบริหารงานเป็นการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงาน การบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน การควบคุมดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบำรุงรักษา การให้ความปลอดภัย การให้บำเหน็จรางวัล การให้ความเป็นธรรม การให้โอกาสเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและการงาน ซึ่งสอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2530) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ พิจารณาบุคคลที่มีอยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เข้าอยู่ในองค์การ และขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาข้าราชการรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการ ที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และ Beach (1865) ให้ความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลคือการทำงานต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การให้การศึกษอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ ซึ่งมีส่วนสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Flippo (1971) ว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การควบคุม การสรรหา การจ่ายค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การ เพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การ

จากความคิดเห็นต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการในการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การแสวงหาบุคลากรที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา และการพัฒนาให้บุคลากรได้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสม ที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีตลอดจนอำนวยความสะดวกและให้บำเหน็จบำนาญเมื่อเขาพ้นจากงาน

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

คำกล่าวของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ (2502) ที่ว่า "เราต้องยอมรับว่าเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานทุกอย่าง แต่คนเป็นปัจจัยสำคัญกว่าเงิน" เป็นข้อยืนยัน ในเรื่องความสำคัญของการบริหารงานบุคคลได้เป็นอย่างดี ตรงกับที่นิพนธ์ ศศิธร (2520) กล่าวถึงความสำคัญของคนไว้ว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการจัดระเบียบองค์การ เพราะคนเป็นผู้ทำให้องค์การบรรลุความสำเร็จได้ และอุทัย หิรัญโต (2523) ก็มีความเห็นเช่นเดียวกันว่า คนหรือมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด และมีประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะทรัพยากรอื่น ๆ แม้จะมีชีวิตก็มีสติปัญญาไม่เท่าคน ส่วนทรัพยากรที่ปราศจากชีวิตนั้น หากคนไม่นำมาใช้ก็ไม่เกิดประโยชน์ แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล มิได้เป็นของใหม่ที่ทำการศึกษายู่ในปัจจุบันเท่านั้น หากแต่ได้มีการศึกษากันมาตั้งแต่โบราณกาล ดังจะเห็นได้จากหลักธรรมของพระพุทธองค์ในหมวดสัพปุริสธรรมข้อที่ว่าด้วยเรื่องบุคคลัญญาตา ซึ่งกล่าวถึงการรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ งานจึงจะก้าวหน้า

ปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ มีขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น อันเป็นผลมาจากอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญมากขึ้น นักบริหารงานบุคคล จึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ต้องให้ความสนใจกับงานวิจัย ศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล จึงจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพและทันสมัยอยู่เสมอ (สงบ อินทรมณี, 2527) ฉะนั้นสรุปได้ว่า

คนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ช่วยในการบริหารงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายที่วางไว้ (สำราญ ถาวรยุคม์, 2529)

การบริหารงานบุคคลจำแนกออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) (วีระศักดิ์ กิติวัฒน์, 2530)

ระบบอุปถัมภ์ มีใช้อยู่ทุกประเทศ ทุกสมัย มากบ้างน้อยบ้างตามเหตุการณ์ และกรณีแวดล้อมต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง หรือแม้แต่การแต่งตั้งข้าราชการประจำในตำแหน่งสูงบางตำแหน่ง

ระบบคุณธรรม มีความมุ่งหมายที่จะให้ข้าราชการได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐ ในอันที่จะให้บริการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยส่วนรวม โดยยึดหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง (วีระศักดิ์ กิติวัฒน์, 2530) ซึ่งการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน โดยทั่วไปได้ยึดหลักระบบคุณธรรมดังกล่าว แต่หลักระบบคุณธรรมนั้นไม่ได้ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลอย่างเต็มที่เท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาตัวบุคคลนั้นสลับซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับอารมณ์และจิตใจ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ปัจจุบันจึงได้มีการศึกษาค้นคว้าปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อช่วยพัฒนาตัวบุคคลปรับปรุงส่งเสริมสมรรถภาพและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งวิจิตร ศรีสอาน (2525) ได้กล่าวถึงหลักการที่สำคัญดังนี้

1. หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ในการสมัครเข้าทำงานโดยไม่มีข้อกีดกันเรื่อง ฐานะ เพศ ผิวด และศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถ หรือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง

3. หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานโดยไม่มีความผิด และมีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่อัตภาพ
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่าข้าราชการประจำต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีต่อประชาชน ตามนโยบายของรัฐบาลและในการปฏิบัติงานนั้นข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใด ๆ
5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากรโดยการให้การศึกษาอบรม จัดระบบนิเทศและตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม
6. หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้ง หรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ และความถนัดของคน
7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ ยึดหลักงานเท่ากัน เงินเท่ากัน
8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีบริการสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และการสงเคราะห์ต่าง ๆ
9. หลักการเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรมทั้งในทางป้องกันการทำผิดและประพฤตินิยมชอบของบุคลากร ตลอดจนกวาดล้างโทษผู้กระทำผิด
10. หลักมนุษยธรรม ได้แก่ การยอมรับนับถือศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคนโดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน
11. หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใด ๆ จะต้องพยายามทำให้

เกิดผลดีที่สุด โดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจะกระทำเช่นนี้ได้ต้องมีการวางแผน การประสานงาน การจัดแบ่งหน้าที่ รวมทั้งวิธีการทำงานที่ดี

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารงานบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กระบวนการการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการจัดการ เพราะการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นการได้มาและธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถในหน่วยงาน กระบวนการบริหารงานบุคคลจึงมีขอบเขตกว้างขวางตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การสอบแข่งขัน การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การประเมินผล พิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น ตลอดจนการส่งเสริมพัฒนาสมรรถภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ต้องมีกระบวนการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ได้มีผู้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้แตกต่างกัน เป็นต้นว่า

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล จะเกี่ยวข้องกับงานต่อไปนี้ คือ

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

7. การจัดประโยชน์แก่ผู้อื่น ๆ
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

วิจิตร ศรีสอาด (2525) กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปว่า ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยของขั้นตอนนั้น ๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นต้นของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้า ตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงทั้งปริมาณคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการ ตามลักษณะงาน และตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น
2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการโดยมีกระบวนการสรรหา เลือกสรร บรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสม ตามระบบคุณธรรม ทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การจัดระบบนิเทศงาน ที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่นสามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก
3. การบำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษา และพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจทำเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเองและส่งเข้าร่วมโครงการที่หน่วยงานอื่นจัด การบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาบุคคลแล้ว การที่สามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการ และบริการด้านการสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา

การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูนั้น สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2525) กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานว่าประกอบด้วย 12 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนกำลังคน
2. การกำหนดตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือน
3. การสรรหาบุคคลเข้ามารับราชการเป็นข้าราชการครู
4. การบรรจุแต่งตั้ง
5. การย้ายและการโอน
6. การฝึกอบรมและการพัฒนาข้าราชการ
7. การพิจารณาความดีความชอบประจำปี
8. การเลื่อนตำแหน่ง
9. การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์
10. การจัดสวัสดิการ
11. การเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครู
12. การให้พ้นจากราชการ

ส่วนการบริหารงานบุคคลตามแนวความคิดของ Castetter (1976) ประกอบด้วยกระบวนการ 11 ประการคือ

1. การวางแผนกำลังคน (manpower)
2. การสรรหา (recruitment)
3. การคัดเลือก (selection)
4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน (induction)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraisal)
6. การพัฒนา (development)
7. ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (compensation)
8. การปฏิบัติงานต่อเนื่อง (continuity)
9. ความมั่นคงในงาน (security)

10. การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล (negotiations)
11. การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล (information)

1. การวางแผนกำลังคน

Castetter (1976) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน เป็นกิจกรรมขั้นแรกของกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ตำแหน่ง และบุคคล 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 เป็นกระบวนการที่ต้องสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับการวางแผนระยะยาวเรื่องอื่นเช่น โปรแกรมการสอน
 - 2.3 ประเมินบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาวางแผนตัวบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ
 - 2.4 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันกับบุคคลที่คาดว่าจะบรรจุเข้ามาใหม่

การวางแผนกำลังคนระยะยาวจะเน้นจำนวนของตำแหน่งกับบุคคลของโรงเรียนในอนาคต จะช่วยให้การตัดสินใจวางตัวบุคคลที่มีความสามารถ มีเจตคติ และมีความกระตือรือร้น ให้เข้ารับตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสมมากขึ้น

การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการต่อเนื่องกับกระบวนการอื่น ๆ ที่จะกำหนดงาน มอบหมายงาน ส่งเสริม สนับสนุน เพิ่มกำลังคนควบคุม และเชื่อมโยงแผนงานกำลังคนเข้ากับองค์ประกอบอื่น ๆ ของระบบบริหารเพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระบวนการวางแผนกำลังคนมี 6 ขั้นตอน สามารถใช้เป็นแนวทางและเพื่อยึดเป็นหลักนำไปปฏิบัติดังนี้

- 1) การคาดคะเนเพื่อการวางแผนกำลังคน
- 2) การทำโครงสร้างขององค์การ และความต้องการ

ด้านกำลังคนในอนาคต

- 3) การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่
- 4) การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของกำลังคน

ในปัจจุบัน

- 5) การทำแผนงานสนับสนุน และเพิ่มพูนกำลังคน
- 6) การควบคุมแผนกำลังคน

จะเห็นได้ว่า การวางแผนกำลังคนของกระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นงานขั้นตอนที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร เพราะแผนงานบุคคลเป็นสิ่งที่ช่วยให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถ มาปฏิบัติงานในองค์การนับตั้งแต่ช่วยให้การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องเหมาะสมกับหน้าที่การงาน ช่วยให้บุคคลได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ ความสามารถของตน เป็นผลทำให้มีกำลังใจรักงาน ผลงานจะมีปริมาณสูง เป็นการเพิ่มปริมาณการผลิตให้แก่องค์การ นอกจากนั้นยังช่วยอำนวยความสะดวกในการขยาย หรือปรับปรุงงานขององค์การในอนาคต ให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วราบรื่นและเรียบร้อย เพราะการวางแผนกำลังคนจะช่วยชี้ให้ทราบถึงความต้องการ

กำลังคนในอนาคตตามที่กำหนด ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ยิ่งไปกว่านั้น แผนงานบุคคล จะช่วยแจ้งให้ทราบล่วงหน้าถึงความต้องการกำลังคนแต่ละประเภท ให้เหมาะสมกับแต่ละลักษณะของงาน อันจะเป็นการช่วยให้การใช้ทรัพยากรบุคคล ได้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การสรรหา

เมื่อได้มีการกำหนดอัตรากำลังขององค์การแล้ว ขั้นตอนสำคัญในลำดับต่อไปของกระบวนการบริหารงานบุคคลคือ การสรรหาบุคคล อันเป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์การ ทั้งนี้เพราะหากสรรหาได้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานแล้ว ผลเสียย่อมเกิดแก่องค์การเป็นอันมาก อันได้แก่การสิ้นเปลืองงบประมาณและการปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพ เป็นต้น

การสรรหาบุคคลมีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกัน บางท่านใช้คำว่า "Recruitment" ซึ่งคำนี้ให้ความหมายที่กว้าง และครอบคลุมไปถึงการเลือกสรรบุคคล (selection) ด้วย เช่น O. Glenn Stahl (1962) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคคลว่า หมายถึง การค้นหา และใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวนให้สนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอกับการเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่มาแข่งขันกันทั้งภายนอกและภายในองค์การอย่างกว้างขวาง และการบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนถึงติดตามดูผลของการทดลองปฏิบัติงานด้วย ส่วนการสรรหาบุคคลในความหมายเฉพาะเจาะจง หมายถึง กระบวนการของการแสวงหาบุคคลไว้ล่วงหน้า และพยายามดึงดูดให้บุคคลเหล่านั้นมาสมัครทำงานกับองค์การ (เกตุณี หงส์นันท์, 2518)

Flippo (1966) ให้คำนิยามของการสรรหาบุคคลว่า "การสรรหา คือ กระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และเร่งเร้าเขาให้สมัครทำงานในองค์การ"

Simon (1966) และคณะ มีความเห็นว่า "การสรรหาเป็นกระบวนการบรรจุบุคลากรเข้าประจำตำแหน่งต่าง ๆ โดยวิธีการ 2 วิธี คือ การสรรหาบุคคลภายนอกเข้ามาบรรจุใหม่และการเลื่อนตำแหน่งบุคคลภายในที่หน่วยงานมีอยู่แล้วให้มารับตำแหน่งที่ว่างลง"

เพ็ญศรี วายวานนท์ ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การจัดให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาสมัคร เพื่อใช้คัดเลือกอีกชั้นหนึ่ง คือ เริ่มตั้งแต่ก่อให้เกิดความสนใจในงานของรัฐแก่ประชาชน รวมทั้งการประกาศให้ทราบถึงตำแหน่ง และข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจสมัครเข้ารับการคัดเลือก ตลอดจนการตรวจสอบคุณสมบัติในเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของผู้สมัคร (อมร รักษาสิทธิ์ และโสรัจ สุจริตกุล, 2505) ตามทัศนะของผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับความหมายของการสรรหาบุคคลในลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งหมายถึง เพียงการจัดการให้ได้บุคคลมาสมัครงาน เพื่อเลือกสรรอีกชั้นหนึ่งคือ เริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงานขององค์การ พยายามดึงดูดให้ผู้มีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการมาสมัครงาน ตลอดจนพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครงาน เพื่อดำเนินการคัดเลือกต่อไป

ในการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานนั้น ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้แบ่งกระบวนการสรรหาออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ

1. การแสวงหาแหล่งกำลังคนต้องคำนึงถึงนโยบายในการสรรหาบุคคลด้วยว่าจะใช้แหล่งใด จากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน
2. การจัดทำใบสมัครจะต้องพิจารณาว่า จะต้องบรรจุข้อความอะไรบ้างจึงครบถ้วนพอที่จะพิจารณาได้ว่า ใครควรมีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือกและต้องคำนึงถึงข้อกฎหมายด้วย
3. การประกาศรับสมัครควรให้ทราบถึงตำแหน่ง ระยะเวลา สถานที่หรือหน่วยงานที่รับสมัคร ระยะเวลาในการประกาศรับสมัครควรให้นานพอทราบโดยทั่วกัน

4. การรับสมัครและการพิจารณาใบสมัคร ควรกระทำให้รอบคอบ ครบถ้วนตามตำแหน่งที่ต้องการ

5. การประกาศผู้มีสิทธิ์สอบ ควรประกาศให้ทราบล่วงหน้าพอควร เพื่อให้ผู้สมัครจะได้เตรียมตัว หากมีข้อสงสัยจะได้สอบถามเจ้าหน้าที่ได้ทันการสอบ (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2519)

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

1. การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอก มีวิธีปฏิบัติอยู่ 5 ประการ

1.1 โดยวิธีการโฆษณาทางสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือหนังสือข่าวสารของโรงเรียน

1.2 โดยการสัมมนาร่วมกับอาจารย์ในโรงเรียน

1.3 โดยบริษัทให้คำปรึกษาด้านกำลังคนกับผู้บริหารโรงเรียน

1.4 การบริการรับสมัคร

1.5 โดยสมาคมอาชีพต่าง ๆ

2. การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายใน เป็นการสรรหาโดยการพิจารณาคคุณสมบัติของบุคคลภายในเพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างลง

3. การสรรหาแบบบูรณาการ เป็นการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกและภายในร่วมกัน

Castetter (1976) ได้แบ่ง กระบวนการสรรหาออกเป็น

5 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำนโยบายการสรรหาบุคคล

2. การทำแผนงานกิจกรรมการสรรหาบุคคล

3. พัฒนาความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน แล้วสรรหาบุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วเข้าบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง

4. การประสานงานการแสวงหาบุคคล
5. การควบคุมกระบวนการสรรหาบุคคล

3. การคัดเลือก

การคัดเลือกบุคคลเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหา เพื่อคัดเลือกบุคคลจากผู้ซึ่งได้รับการสรรหาไว้แล้ว ซึ่ง ชงชัย สันติวงษ์ (2531) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคคลไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่องค์การ ดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้ คนดีที่สุดในที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะให้เข้ามาทำงานในตำแหน่ง งานต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน ซึ่งองค์การจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ของคุณสมบัติ ที่ต้องการเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหมายถึงเกณฑ์ทางด้านการศึกษา ประสบการณ์ ความ เหมาะสมของร่างกาย ตลอดจนลักษณะนิสัย ทำทาง

Beach (เมธี ปิลันธนานนท์, 2523) ได้กำหนดเป้าหมายของการ คัดเลือกบุคคลไว้ว่า "มุ่งในการเลือก และแยกแยะบุคคลจากบรรดาบุคคลที่ไม่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปตามที่ต้องการ"

Van Zwall (เมธี ปิลันธนานนท์, 2523) ได้กล่าวว่าเป้าหมาย และจุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคคลไว้ 3 ประการ คือ

1. เพื่อค้นหาบุคคลที่มีความสามารถ มีความตั้งใจ และมีทักษะ ที่จะทำงานที่กำหนดให้ได้
2. เพื่อลดงานบริการด้านนิเทศลง
3. เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

Churden and W. Sherman

(อ้างถึงใน ชิต ปุริโสดม, 2523) ได้กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกบุคคล โดยปกติ จะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การต้อนรับผู้สมัคร โดยปกติแผนกการจ้างจะเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและงานช่วยเหลือในการกรอกใบสมัคร อาจจะมีการนัดหมายเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ การทดสอบ หรือขั้นตอนอื่น ๆ ในการคัดเลือก การต้อนรับผู้สมัครอย่างเหมาะสมจะเป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดี ยิ่งกว่านั้นเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีแก่ผู้สมัคร ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารและความร่วมมือในระหว่างการคัดเลือกดีขึ้น

2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น ผู้สัมภาษณ์อาจมีคนเดียว หรือหลายคน ขึ้นอยู่กับความสำคัญของงาน การสัมภาษณ์มีประโยชน์หลายอย่าง อาจใช้ในขั้นตอนใดก็ได้ในกระบวนการคัดเลือก การสัมภาษณ์เบื้องต้นมักใช้เพื่อกลั่นกรองผู้สมัคร

3. การกรอกแบบฟอร์มใบสมัคร องค์การส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้สมัครกรอกแบบฟอร์มใบสมัคร เพราะแบบฟอร์มใบสมัครเป็นวิธีการที่เป็นระบบและรวดเร็วในการได้ข้อมูลจากผู้สมัครเช่น การศึกษา ประวัติการทำงาน การอ้างอิง เป็นต้น

4. การทดสอบ สิ่งจำเป็นประการหนึ่งในการคัดเลือก คือ การประเมินความแตกต่างในด้านความสามารถ ความถนัด บุคลิกของผู้สมัคร ความแตกต่างบางอย่างอาจสังเกตได้ง่าย แต่สำหรับการปฏิบัติงานโดยปกติ การทดสอบสามารถวัดได้แม่นยำ อย่างไรก็ตามควรใช้ร่วมกับวิธีอื่น ๆ

5. การสัมภาษณ์ ใช้เพื่อพิสูจน์หรือให้ความกระจ่าง เกี่ยวกับข้อความที่กรอกในใบสมัครก็ได้ หรือเพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถ แรงจูงใจ และทัศนคติ หรือเพื่อให้ข่าวสารแก่ผู้สมัครเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้า นโยบายขององค์การ เป็นต้น

6. การสืบสอบภูมิหลัง เนื่องจากผู้สมัครอยากได้งานทำ จึงมักจะบิดเบือนความจริงเกี่ยวกับความสามารถหรือประสบการณ์ องค์การจึงต้องระวังในการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งอาจพิสูจน์ได้ดังนี้

6.1 การสอบถามบุคคลที่เคยเกี่ยวข้อง วิธีนี้ใช้กันมานาน ผู้ที่เคยเกี่ยวข้อง เช่น นายจ้างเก่า ครู สำนักงานรับรอง และบุคคลที่อ้างอิง อาจสอบถามเกี่ยวกับระยะเวลาทำงาน ชนิดของงาน ค่าจ้าง และการศึกษา อาจจะใช้จดหมายหรือโทรศัพท์ไปสอบถามก็ได้

6.2 การใช้เครื่องจับเท็จ วิธีนี้เป็นวิธีพิสูจน์แบบใหม่

7. แผนกบุคคลคัดเลือกเบื้องต้น แผนกบุคคลจะคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ตามขั้นตอนต่าง ๆ
8. หัวหน้าเลือกขั้นสุดท้าย เป็นขั้นตัดสินใจว่าจะเลือกใครเข้าทำงาน
9. การตรวจร่างกาย เป็นการตรวจสอบว่าร่างกายมีความเหมาะสมกับงาน หรือมีโรคที่เป็นอุปสรรคในการทำงานหรือไม่
10. การแต่งตั้ง ได้แก่ การให้บุคคลที่องค์การตัดสินใจรับไว้ซึ่งผ่านขั้นตอนในการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงาน

สำหรับ Castetter (1976) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการคัดเลือกควรประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาโยบายและกระบวนการคัดเลือก ได้แก่ การกำหนดนโยบายและกระบวนการอย่างมีระบบ มอบหมายกิจกรรมการคัดเลือกแก่บุคคลภายในและภายนอก
2. กำหนดบทบาทของตำแหน่ง ได้แก่ การระบุถึงบทบาทสำหรับตำแหน่งซึ่งเป็นพฤติกรรมที่คาดหวัง
3. กำหนดลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมสำหรับตำแหน่ง ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบของพฤติกรรมเกี่ยวกับวิชาชีพ บุคคล ร่างกาย และจิตใจ เพื่อที่จะเปรียบเทียบพฤติกรรมที่ต้องการและที่คาดหวัง
4. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร ได้แก่ การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครจากใบสมัคร หลักฐาน ใบรับรอง การสอบ การสัมภาษณ์ การสังเกตบุคคลที่อ้างอิง และประวัติ
5. ประเมินผล และกลั่นกรองผู้สมัคร ได้แก่ การเปรียบเทียบผู้สมัครต่าง ๆ และประเมินความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่ต้องการกับพฤติกรรมจริง ๆ ถ้าหากผู้สมัครคนใดไม่เป็นที่พอใจก็คัดออก
6. ตัดสินใจรับ ถ้าหากผู้สมัครเป็นที่น่าพอใจก็รับไว้ โดยการเตรียมรายการที่เหมาะสมไว้ทั้งผู้สมัคร และระบบการตัดสินใจ
7. การรับ ได้แก่ การที่ผู้บริหารรับผู้สมัครไว้ปฏิบัติงาน

8. การแต่งตั้ง ได้แก่ การพิจารณาบุคคลที่มีทักษะ และสามารถเข้าในตำแหน่ง

จะเห็นได้ว่าการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานขององค์การ เป็นกระบวนการของการพิจารณาความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมของผู้ที่ผ่านกระบวนการสรรหาบุคคลมาแล้ว ในการคัดเลือกบุคคลนี้มีกิจกรรมที่นำมาใช้หลายแบบหลายอย่างต่าง ๆ กัน สุดแล้วแต่ประเภทของงาน และความมุ่งหมายที่กำหนดไว้สำหรับในวงราชการแล้ว จะต้องเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงที่สุดด้วยวิธีการสอบ แบบเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติตามต้องการได้ ใช้ความสามารถของตนเข้าสอบแข่งขันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การสอบแข่งขันเข้ารับราชการนี้ โดยทั่วไปแล้ว จะใช้กับบุคคลที่จะเข้ามารับราชการเป็นอาชีพ

4. การนำเข้าสู่งาน

การนำเข้าสู่งาน Castetter (1976) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความพยายามขององค์การหรือหน่วยงานที่ทำอย่างมีระบบ ในการที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่บุคคลใหม่อาจต้องประสบเพื่อให้บุคคลใหม่เหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีผลสูงสุด

ภิญโญ สาธร (2517) ให้ความหมายว่าเป็น ความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญหน้าบุคคลบรรจุใหม่ เพื่อให้เขาทำงานให้ได้ผลดีที่สุด และในขณะเดียวกันให้เขามีความสุข ความพอใจกับงาน และตำแหน่งใหม่ของเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานฝ่ายการศึกษาหรือในโรงเรียน การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานสำคัญและจำเป็นมาก เพราะถ้าบุคคลฝ่ายการศึกษา โดยเฉพาะครูปรับตัวให้เข้ากับโรงเรียนหรืองานฝ่ายการศึกษาไม่ได้ ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานฝ่ายการศึกษา หรือโรงเรียนไม่ได้ และปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนครูไม่ได้ ยากที่หน่วยงานฝ่ายการศึกษาหรือโรงเรียนจะหวังให้บุคคลหรือครูเหล่านั้น ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และอย่างมีประสิทธิภาพ

ซงชัย สันติวงษ์ (2531) ได้กล่าวถึงการนำเข้าสู่หน่วยงานใน ความหมายของการปฐมนิเทศ หมายถึงกิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และรู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนถึงผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า การนำเข้าสู่หน่วยงาน หมายถึง กิจกรรมที่เป็นภารกิจ อย่างหนึ่งของผู้บริหารใน การบริหารงานบุคคล เพื่อให้บุคคลใหม่ของหน่วยงานมี ความคุ้นเคย รู้จัก และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ใน หน่วยงานอย่างปกติสุข และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายของกระบวนการนำเข้าสู่หน่วยงานมี 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการนำเข้าสู่หน่วยงาน จุดมุ่งหมาย คือ การช่วยบุคคลใหม่ปรับตัวให้ทำงานเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยง่าย อันจะส่งผล ให้บุคคลทำงานให้แก่โรงเรียนอย่างได้ผลดี
2. การจัดบุคคลให้มีหน้าที่และรับผิดชอบเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับ การแบ่ง และการจัดกลุ่มกิจกรรมของแผนการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน และการจัด รวบรวมกลุ่มต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กันกับความรับผิดชอบของบุคคล เพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ต่อเนื่องกัน โดยการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่วางไว้
3. การจัดระเบียบและประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ คือ การเชื่อมโยง ขั้นตอนต่าง ๆ ให้เข้ากับกิจกรรมการนำเข้าสู่หน่วยงาน เช่น การแต่งตั้งให้ เข้าทำงาน จัดให้มีการพบผู้บริหาร ชี้แจงเรื่อง อัตราเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น
4. การติดตามผลการปรับตัวของบุคคลใหม่ เพื่อจะได้ทราบว่า บุคคลใหม่มีการปรับตัวเข้ากับตำแหน่งของตน และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพียงใด
5. การควบคุม และการประเมินค่าโปรแกรม เพื่อจะได้ทราบว่า กระบวนการนำบุคคลเข้าหน่วยงานได้ช่วยให้บุคคลใหม่ปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่ง หรือ ไม่และมีเจตคติต่อระบบโรงเรียนอย่างไร

จะเห็นว่า การนำเข้าสู่บุคคลเข้าสู่หน่วยงาน เป็นกระบวนการที่ หน่วยงานต้องการให้บุคคลใหม่เกิดความพึงพอใจในตำแหน่งงาน และองค์การด้วย เพื่อสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อบุคคลใหม่ สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อองค์การลงทุนในกิจการอย่างหนึ่งไปแล้ว เป็นธรรมดาอยู่เอง ที่องค์การนั้น ย่อมจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อทราบผลการลงทุนนั้น คุ่มค่าหรือไม่ จะได้นำผลที่ได้จากการประเมินไปพิจารณาปรับปรุงเทคนิควิธี การทำงานพัฒนาตัวบุคคลผู้ทำงาน นอกจากนั้นฝ่ายบริหารยังสามารถใช้ผลการ ประเมินการทำงานของคนงานเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจในการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง คนงานในองค์การอีกด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ ได้มีชื่อเรียกต่าง ๆ กันว่า performance review, personnel rating, performance evaluation, performance appraisal, employee appraisal, employee evaluation ซึ่งในที่นี้จะเรียกว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมาจากคำว่า "Performance appraisal"

ภิญโญ สาธร (2527) ได้ให้ความหมายการประเมินผลปฏิบัติงาน (performance appraisal) ว่าหมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ของบุคลากร และเป็น การประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปด้วยในตัว การประเมิน ดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร ส่วนการวินิจฉัยขั้นสุดท้าย เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงกระทำเป็น ชั้น ๆ นับตั้งแต่ขั้นต้นจนถึงขั้นสูง บุคลากรทุกคนจะมีผู้ที่อยู่เหนือตนนั้น เป็นผู้ประเมิน ผลงานของตนทุกคน

โกวิท ประวาลพุกษ์ (2519 อ้างใน สาโรจ ไชยรักษ์, 2527) กล่าวไว้ว่า การประเมินที่แท้จริงคือ การประเมินเพื่อชี้แนวทางให้บุคลากรได้ทำงานเต็มความสามารถของเขา การประเมินผลที่ด้อยมุ่งที่จะปรับปรุงแก้ไขบุคคล

สาโรจ ไชยรักษ์ (2527) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร ใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพอย่างมีขั้นตอนในระยะเวลาที่กำหนดให้

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2533) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้อยู่ในบังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ คือ วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณ และคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดี ความชอบประจำปี เป็นต้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้วัดการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาถึงปริมาณ และคุณภาพของงานว่าเป็นอย่างไร เพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์

ส่วน Castetter (1976) ได้ให้ความหมายว่าการประเมินผล การปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและ สมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการทำงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผล และฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. กำหนดวิธีการประเมินผล
5. การวิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

สรุปได้ว่า การประเมินผลการทำงานคือ การประเมินคุณค่า ของบุคคลแต่ละคนในหน่วยงาน จากผลงานศักยภาพและคุณลักษณะส่วนตัวอย่างเป็น ระบบ ระเบียบในระยะเวลาที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อนำผลไปพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสนองวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

6. การพัฒนา

เมื่อได้มีการสรรหาคนดี มีความรู้ ความสามารถมาบรรจุและ แต่งตั้งเข้าทำงานแล้ว ก็หาได้เป็นหลักประกันว่า คนเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้ดี ตลอดไปไม่ เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไป ตลอดจนเทคนิคในการ ทำงานก็เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ วิธีการที่ จะแก้ปัญหาดังกล่าวก็คือ "การพัฒนาบุคลากร" เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ ไม่ว่าจะวิทยาการและหน้าที่ความ รับผิดชอบจะได้เปลี่ยนแปลงไป สมาน รังสิโยภักดิ์ (2520) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคคลว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรือ เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไป สู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

Harbison and Myers (1964) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า "การพัฒนาบุคลากร" หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ฝีมือในการทำงาน (skill) และความสามารถ (capacity) ของบุคคลทั้งมวลในสังคมใดสังคมหนึ่ง"

ภิญโญ สาธร (2517) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และท่าทีต่าง ๆ

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

กิติมา ปรีดีติลภ (2529) กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาบุคลากร น่าจะหมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสิทธิภาพให้บุคลากรในองค์การ ตลอดจนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอื่นจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Yoder (อ้างใน เมธี บิลันชานนท์, 2529) ได้กล่าวว่า "ถ้าพนักงานได้พัฒนาและใช้ทักษะต่าง ๆ ของเขาอย่างสูงสุดและเต็มความสามารถแล้ว เขาจะต้องมีโอกาที่จะได้พัฒนาตนเอง มีช่องทางให้ได้ทำงานที่ใช้ทักษะขั้นสูงขึ้นไป และมีความรับผิดชอบมากขึ้น"

วิจิตร ศรีสอาน (อ้างใน สกล รุ่งโรจน์, 2530) ได้แสดงทักษะ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง

1. กรรมวิธีจะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของแต่ละบุคคล ในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ
2. การดำเนินการพยายามใด ๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้าง สรรค์ของบุคคลแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ
3. การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ให้มี ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
4. กระบวนการที่เสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้าน ต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงานอื่น จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน
5. กระบวนการเสริมสร้าง เพิ่มพูนความรู้และทักษะ หรือความ ชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละคน ในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

Castetter (1976) ได้ให้ความหมายของ "การพัฒนาบุคลากร ในวงการศึกษ" ว่าหมายความว่า "การจัดและเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียน ได้จัดทำขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ ไปจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ"

สนอง เครือมาก (2533) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้เพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผล ตามที่หน่วยงานต้องการ หรือให้ได้ผลงานดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยมีจุดประสงค์ 2 ประการ คือ

1. เพื่อให้บุคคลได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอันได้แก่ การพัฒนาบุคคลที่เข้าทำงานใหม่ หรือก่อนทำงาน หรือพัฒนาบุคคลก่อนที่จะเลื่อน ตำแหน่งหรือแต่งตั้ง เป็นต้น

2. เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การพัฒนาบุคลากรจะมุ่งที่ความพอใจและความคาดหวัง 2 ชนิดด้วยกันคือ ความคาดหวังของบุคคลที่ระบบโรงเรียนต้องการ และความคาดหวังที่บุคคลจะได้วัตถุ หรือรางวัลทางอารมณ์ซึ่งจะสร้างความรู้สึกที่ดีเป็นการตอบแทน

สรุป การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และกิจกรรมดังกล่าวต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาการทำงานของบุคลากรโดย Castetter (1976) ได้จัดเป็นกระบวนการมีขั้นตอน 6 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

- 1 กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน
- 2 จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
- 3 กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
- 4 เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด
- 5 ดำเนินการโปรแกรมพัฒนาบุคลากร
- 6 ประเมินผลกระบวนการพัฒนาการ

7. ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

ในการปฏิบัติงานใด ๆ บุคคลต้องการค่าตอบแทน ค่าตอบแทนในสมัยโบราณอาจเป็นอาหารเพื่อให้คนดำรงชีวิตอยู่รอด ต่อมาเมื่อสังคมเปลี่ยนไปมีการใช้เงินตราแลกเปลี่ยนสิ่งของ ค่าตอบแทนได้เปลี่ยนรูปไปเป็นเงินที่เรียกกันว่าค่าจ้าง (พยอม วงศ์สารศรี, 2533) โดยมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน
- 2) ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน
- 3) ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น
- 4) ค่าจ้างในรูปสภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง

5) ค่าจ้างในรูปองค์การมีหลักการที่ดี ซึ่งทำให้เกิดความมั่นคง ความก้าวหน้าได้แก่ หลักการย่อยดังต่อไปนี้

- 5.1 หลักความพอเพียง
- 5.2 หลักความยุติธรรม
- 5.3 หลักดุลยภาพ
- 5.4 หลักควบคุม
- 5.5 หลักความมั่นคง
- 5.6 หลักจูงใจให้ทำงาน
- 5.7 หลักการต่อรองค่าจ้าง
- 5.8 หลักการยอมรับ

นอกจากนี้บุคคลยังได้รับค่าตอบแทนในรูปสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลในระหว่างรับราชการดังนี้ (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2535)

1. การลา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของ ข้าราชการ พ.ศ. 2520 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2525 ได้แบ่งการลาออกเป็น 8 ประเภท คือ

- 1.1 การลาป่วย
- 1.2 การลาคลอด
- 1.3 การลากิจส่วนตัว
- 1.4 การลาไปต่างประเทศ
- 1.5 การลาพักผ่อนประจำปี
- 1.6 การลาอุปสมบทหรือการลาไปประกอบพิธีฮัจย์
- 1.7 การลาเข้ารับการระดมพล เข้ารับการฝึกวิชาทหาร เข้ารับการทดสอบความพร้อมพร้อมหรือเข้ารับการตรวจเลือกเพื่อเข้ารับราชการทหาร
- 1.8 การลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน ปฏิบัติการวิจัย
2. เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือบุตร
3. เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล
4. เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร

5. เงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว
6. เงินสวัสดิการเกี่ยวกับเบี้ยกัณฑ์ดาร
7. เงินยังชีพภาคใต้
8. เงินเพิ่มเติมตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ
9. ค่าอาหารทำการนอกเวลา
10. ค่าเช่าบ้าน
11. เบี้ยประชุมกรรมการ
12. เงินสมนาคุณผู้บรรยายในการอบรมของส่วนราชการ
13. เงินค่าสอนพิเศษ
14. เงินรางวัลกรรมการและเจ้าหน้าที่สอบแข่งขันหรือสอบคัด

เลือกข้าราชการ

15. ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ

การให้ค่าตอบแทนเป็นกระบวนการบริหารบุคคลขั้นตอนหนึ่งที่ผู้อำนวยให้บุคลากรสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้ มีความมั่นคงในชีวิต และเป็นสิ่งจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร อันเป็นผลโดยตรงที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันบุคคลนั้นก็จะปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและมีความสุข นั่นก็คือ ได้ทั้งงานและคน ตามลักษณะความหมายของการบริหารบุคคลที่กล่าวมาแล้วข้างต้นโดย Castetter (1976) ได้จัดเป็นกระบวนการดังนี้

- 1) การจัดทำนโยบายการตอบแทนบุคลากร
- 2) การจัดทำโครงสร้างของตำแหน่ง
- 3) การกำหนดค่าทางเศรษฐกิจของตำแหน่ง
- 4) การวัดค่าทางเศรษฐกิจของผู้ถือครองตำแหน่ง
- 5) การจัดกระบวนการบริหารแผนงานตอบแทนบุคลากร
- 6) การควบคุมกระบวนการตอบแทนบุคลากร

สรุปได้ว่า การให้คำตอบแทนเป็นขั้นตอนของการบริหารบุคคลที่สำคัญ เนื่องจากคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเอาใจใส่ดูแลบุคคลในองค์การ ให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถอยู่เสมอ พิจารณาให้คำตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรมจะก่อให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานของบุคคล ทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ และบุคคลจะเกิดความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานนั้นอีกด้วย

8. การปฏิบัติงานต่อเนื่อง

เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารรักษาบุคคลที่มีทักษะและความสามารถไว้เพื่อแก้ปัญหาบุคคล เกี่ยวกับการขาดงาน การจัดบุคคลเข้าแทน ปัญหาเรื่องสุขภาพ ความปลอดภัย การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลาออก การหมดสัญญาจ้าง และการเกษียณอายุ โดยการให้การศึกษาเพิ่มเติมและการให้ความรู้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2535)

ชลิดา ศรมณี (2521) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่บุคคลไม่สามารถปฏิบัติงานได้เกิดจากหลายสาเหตุ แต่ละสาเหตุเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องศึกษาหาข้อเท็จจริงหาทางแก้ปัญหา หาวิธีปฏิบัติเพื่อให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดผลเสียแก่องค์การน้อยที่สุด

สาเหตุที่บุคคลไม่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้มีดังนี้คือ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

- 1) การลาออก
- 2) การลดจำนวนคนที่ล้นงาน
- 3) การออกเพราะมีเหตุเสียหาย
- 4) การเกษียณอายุหรือทุพพลภาพ
- 5) การตาย

Castetter (1976) กล่าวว่า การให้บริการแก่บุคคลเป็นโครงการที่คิด และจัดทำขึ้นในระบบโรงเรียน เพื่อให้ครูอาจารย์มีความเป็นอยู่ที่ดี มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง กับทั้งเป็นการเตรียมการให้กับผู้ที่willออกจากระบบงาน และเตรียมการจัดหาบุคคลใหม่เข้ามาทดแทนด้วย เพื่อการปฏิบัติงานต่อเนื่อง

แม้ว่าโรงเรียนจะมีการวางแผน และดำเนินการต่าง ๆ ตามกระบวนการบริหารบุคคลแล้ว ก็มิได้หมายความว่างานจะดำเนินไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้ เพราะมนุษย์มีทางเข้าแทรกแซง ควบคุม หรือละเมิดกฎข้อบังคับต่อระบบงานได้ ตราบใดที่มีบุคคลอยู่ในตำแหน่งงาน ตราบนั้นย่อมจะมีปัญหาเกิดขึ้นได้เสมอ ในระบบโรงเรียน ต้องการบุคคลที่มีสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจแข็งแรง มีความสุขในการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อได้ว่าจะสามารถให้ผลผลิตได้สูง

กระบวนการปฏิบัติงานต่อเนื่อง

ในระบบโรงเรียนย่อมต้องการรักษาบุคคลที่มีทักษะและความสามารถไว้ ดังนั้นโรงเรียนต้องดำเนินการกับปัญหาของบุคคล เช่น ปัญหาการขาดงาน การขาดคนเข้าแทน ปัญหาสุขภาพ ความปลอดภัย การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลาออก การหมดสัญญาจ้าง และการเกษียณอายุ กระบวนการให้ปฏิบัติงานต่อเนื่องขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจ 5 ประเภท คือ

- 1) แผนงานใดบ้างที่คาดว่าจะบรรลุผล
- 2) แผนงานใดบ้างที่ระบบโรงเรียนต้องการ เพื่อทำให้สิ่งที่คาดหวังเป็นจริง
- 3) ใครเป็นผู้รับผิดชอบในแผนงานนั้น
- 4) จะใช้กิจกรรมอะไร
- 5) จะประเมินอย่างไร

กระบวนการให้ปฏิบัติงานต่อเนื่องจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายของการให้จัดหาผู้รับผิดชอบและควบคุมการให้ปฏิบัติงานทั้งในและนอกระบบงานโดยสรุป ดังนี้

- ก) การปฏิบัติภายในระบบ
 - การขาดและการลางาน
 - การจัดบุคลากรเข้าแทน
 - ด้านสุขภาพกายและจิต
 - ด้านความปลอดภัย
 - การเลื่อนและการลดตำแหน่ง
 - การโยกย้าย
- ข) การบริการสำหรับผู้ที่กำลังออกจากระบบ
 - การลาออก
 - การไล่ออก
 - การปฏิบัติงานไม่ได้
 - การเกษียณอายุ
 - มรณกรรม

จุดประสงค์ของการวางแผนการให้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระบบและนอกระบบ มีดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่
- 2) เพื่อปรับปรุงสภาพภายนอกและใช้จิตวิทยาในระบบงาน
- 3) เพื่อป้องกันและควบคุมเกี่ยวกับอาชีพ
- 4) เพื่อควบคุมคุณค่าของบุคคล
- 5) เพื่อให้มีความมั่นคงในตำแหน่ง
- 6) เพื่อควบคุมการขาดการปฏิบัติงานและการมาสาย
- 7) เพื่อให้ความช่วยเหลือด้านการเงินในกรณีเจ็บป่วยและประสบ

- 8) เพื่อลดการเปลี่ยนใจ และการออกจากระบบโรงเรียน
- 9) เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง
- 10) เพื่อปรับปรุงบุคลากรเป็นรายบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

- 11) เพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ
- 12) เพื่อรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของระบบ
- 13) เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลได้พัฒนาตนเองและปรับตัว
- 14) เพื่อช่วยการปรับตัวของบุคคลก่อนเกษียณอายุ

สรุป การให้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจะต้องมีการวางแผน มีการจัดดำเนินการและมีการประเมินผล กระบวนการให้ปฏิบัติงานจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องทั้งบุคคลภายในระบบและบุคคลที่กำลังออกจากระบบ เพื่อจะดำรงรักษาให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์

9. ความมั่นคงในงาน

เป็นการให้สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และบริการต่าง ๆ การจ้าง การป้องกันการชู้เช็ก การเป็นอิสระทางวิชาการ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2535) ซึ่ง Castetter (1976) ได้กล่าวว่า "ความมั่นคงในงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล สามารถทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพในระบบโรงเรียน เพราะจะส่งเสริมให้การสอนของครูมีความสะดวกและคล่องตัว เป็นเรื่องของการสร้าง หรือจัดให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต ความไม่มั่นคงเกิดขึ้นได้หลายชนิดด้วยกัน เช่น การถูกข่มขู่ว่าสูญเสียตำแหน่ง สถานภาพ อำนาจ และที่เกี่ยวกับอิสรภาพของการปฏิบัติงานหรืออิสรภาพทางการพูด ซึ่งเกิดขึ้นได้ทุกรูปแบบขององค์การ การจัดสวัสดิการให้บุคคล ความมั่นคงสามารถทำได้หลายวิธี"

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้ให้ความหมายของความมั่นคงในงานว่าหมายถึง ความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงของชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมถึงความก้าวหน้าและอบอุ่นใจ ความมั่นคงในงานนี้มีความหมายกว้างขวางมาก เช่นในการทำงานก็ต้องการงานที่มีความถาวรมั่นคง มีความก้าวหน้า มีผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่ดี ดังนั้นหากคนขาดความมั่นคงในอาชีพ และครอบครัวแล้ว ก็จะมีแต่ความรู้สึกที่ว้าวุ่น ปราศจากที่เหนี่ยวรั้ง ตรงข้ามหากหน่วยงานใดผู้ทำงานมีความรู้สึกมั่นคงก็จะมีความตั้งใจและเสียสละโดยเต็มใจ งานก็จะสำเร็จตามเป้าหมาย และสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานก็จะดียิ่งขึ้น

เมธี บิลันชนานนท์ (2529) ได้กล่าวถึงความปลอดภัยในงานของบุคคลว่า ในการจัดทำแผนงานให้บริการแก่บุคคล จำเป็นจะต้องประกอบด้วยการจัดระบบความปลอดภัยให้แก่บุคคลด้วย แม้ว่าในวงการศึกษาจะมีอัตราการตายและอุบัติเหตุต่ำกว่าวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมก็ตาม แต่ก็ยังมีเหตุภัยหรืออุบัติเหตุเกิดขึ้นมากกว่าที่ควรจะเป็นเสมอ

นอกจากนี้ Swall (1976) ได้ระบุถึงสิ่งที่อาจนำความไม่ปลอดภัยมาสู่บุคคลในโรงเรียนได้แก่ อาคารเรียน วัสดุอุปกรณ์ สนาม และอุปกรณ์ในสนามทางเดิน และถนน

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (2534) กล่าวว่า ความปลอดภัยและสุขภาพเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความปลอดภัยและสุขภาพจะเกี่ยวข้องกับการป้องกันคนในหน่วยงานให้พ้นจากอันตรายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุหรือโจรผู้ร้าย ตลอดจนผู้มีอิทธิพลในชุมชน ส่วนสุขภาพนั้นหมายรวมถึงการที่คนในหน่วยงานไม่มีโรคภัยไข้เจ็บสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

จะเห็นได้ว่า มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการความมั่นคงในงาน และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การหรือหน่วยงาน จะต้องสร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นในองค์การ หรือหน่วยงานนั้นให้ได้

หลักและวิธีสร้างความมั่นคงให้แก่บุคคล

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

สรุป องค์การใด ๆ ก็ตาม ถ้าบุคคลมีความรู้ ความสามารถ และมีสุขภาพอนามัยดีทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามถ้าองค์การใด บุคคลมีความรู้ความสามารถ แต่สุขภาพอนามัยทั้งร่างกาย จิตใจไม่ดี อาจทำให้ การปฏิบัติงานในองค์การล้มเหลวได้ ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร จะต้องพยายามจัดให้บุคคลในองค์การมีความรู้สึกมั่นคงในงานให้ได้ ทั้งนี้จะก่อให้เกิด ความรัก ความผูกพันในหมู่คณะ เกิดความร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ บุคคลมีความสุขและความพึงพอใจ ในการทำงาน ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการบริหารงานบุคคล

10. การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล

ปัญหาความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่บุคคลได้ประสบอยู่เสมอไม่ว่าจะ อยู่ที่ไหนก็ตามมนุษย์จะต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งเสมอ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, มปป.)

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง การแทรกสอดซึ่งกันและกันของส่วนต่าง ๆ ขององค์การเหมือนกับการเสียดทาน การทำงานอย่างราบรื่นของเครื่องจักร เป็นการขัดข้องในการประสานของชิ้นส่วน ต่าง ๆ ซึ่งแทรกสอดประสิทธิภาพของเครื่องจักร

สมยศ นาวิการ (2524) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง การโต้เถียง หรือการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายที่แสดงออกมาอย่างเปิดเผยด้วยการเป็นศัตรู หรือการแทรกแซงอย่างจริงจังในการบรรลุถึงเป้าหมายของฝ่ายตรงกันข้าม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (อ้างใน เอกสารคำบรรยายวิชาหลักการบริหารงานบุคคล) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งว่า หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจ และตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ และได้ให้คำจำกัดความของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

- 1) เหมือนการขัดข้องในการประสานงานของชิ้นส่วนเครื่องจักร
- 2) เป็นการขัดข้องในระบบกลไกมาตรฐานของการตัดสินใจ
- 3) ความขัดแย้งในวงการบริหาร เป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง
- 4) ความล้มเหลวขององค์การเป็นผลมาจากการปรองดองกัน

มากเกินไป

กิติ ตย์คานนท์ (2532) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ การกระทำ หรือ กิจกรรมหนึ่งที่เกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดกัน ขัดขวาง กีดกันหรือรบกวนอีกกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปได้ยากหรือผลที่ได้ลดลง

สรุป ความขัดแย้งคือ ความขัดข้องในการทำกิจกรรม ไม่ว่าจะทางตรง หรือทางอ้อม มีผลทำให้กิจกรรมนั้นหยุดชะงักหรือช้าลง

สาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญมี 9 ประการคือ (กิติ ตย์คานนท์, 2532)

- 1) อำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน
- 2) ความกินใจที่ขัดกัน
- 3) สิ่งกีดขวางการติดต่อสื่อสาร
- 4) การขาดความอิสระในการทำงาน
- 5) ความหลากหลายของระดับต่าง ๆ ในองค์การ

- 6) ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม
- 7) ความต้องการความเห็นที่เป็นเอกฉันท์
- 8) กฎ ระเบียบ
- 9) การไม่แก้ไขความขัดแย้ง

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ อ้าง
ในเอกสารประกอบคำบรรยาย หลักการบริหารงานบุคคล)

- 1) การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน
- 2) ความแตกต่างกันในระดับสถานภาพระหว่างบุคคล บางคนมี
อภิสิทธิ์ บางคนไม่มี
- 3) ความคลุมเครือในด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
- 4) อุปสรรคจากการติดต่อสื่อสาร
- 5) การต้องพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน
- 6) ความแตกต่างในการใช้เกณฑ์และรางวัล
- 7) ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะพิเศษส่วนตัวระหว่างบุคคล

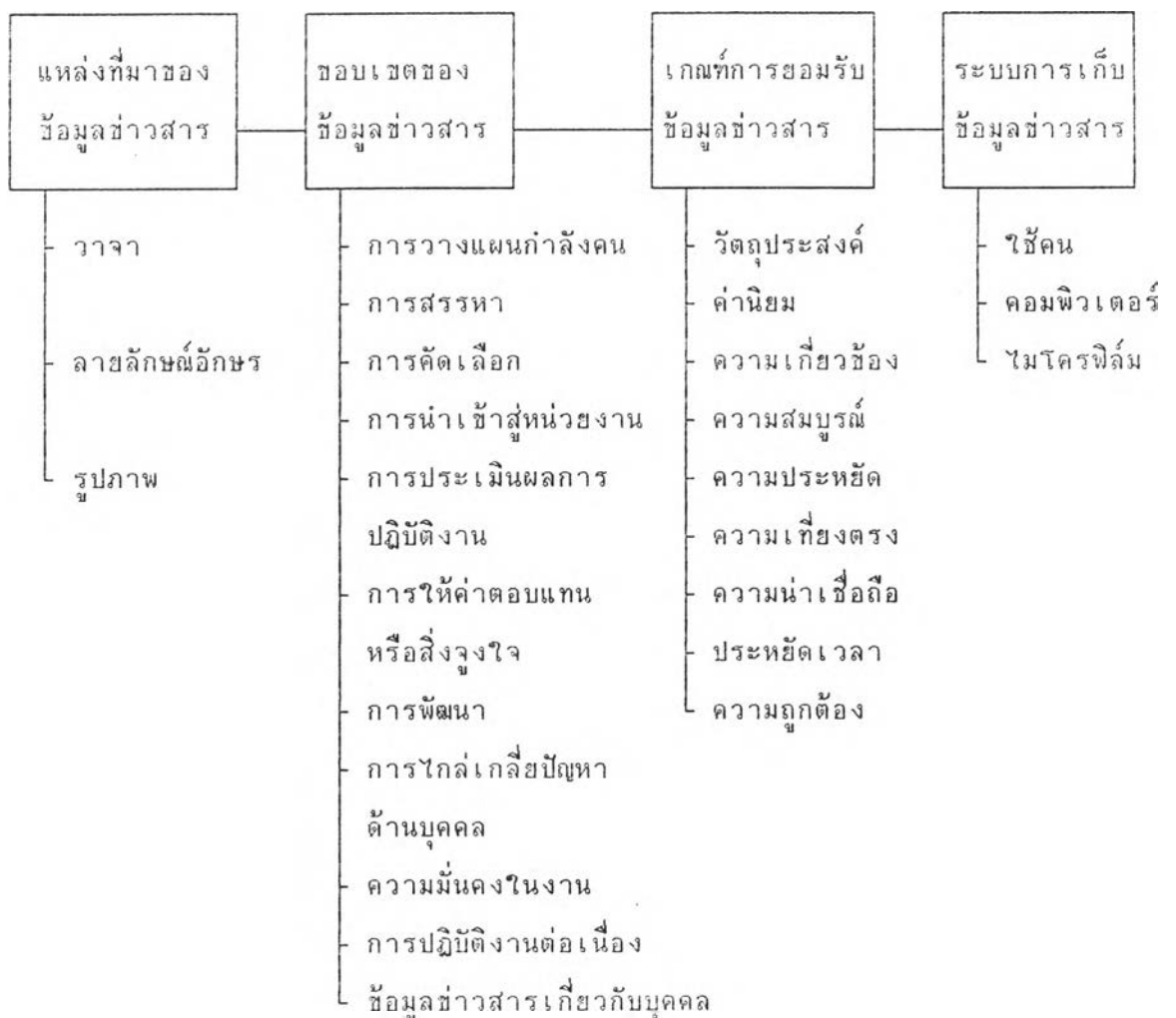
สรุป ความขัดแย้งเรื่องหนึ่งอาจจะเกิดจากสาเหตุเดียว หรือหลาย
สาเหตุรวมกัน และสาเหตุเรื่องเดียวกันอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นหลายเรื่อง
ได้ เหล่านี้เป็นปัญหาด้านบุคคลที่ต้องไถ่เก็ล

11. การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

การให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นด้วยการวางแผน การจัด
องค์กร การสั่งการ และการควบคุมระบบของโรงเรียน ซึ่งมักไม่เพียงแต่เป็นสิ่งที่ใช้
กับชีวิตประจำวัน แต่ยังหมายถึง ความอยู่รอด และความเจริญเติบโตของโรงเรียน
ในระบบโรงเรียน ที่จัดทำข้อกำหนดสำหรับการบันทึก และรายงานข้อมูลข่าวสาร
เกี่ยวกับบุคคลที่อยู่ในโรงเรียน ซึ่งจะถูกนำเสนอขึ้นมาโดยการบันทึกและการรายงาน
ตัวอย่างเช่น บันทึกส่วนตัว การศึกษา ทักษะพิเศษเกี่ยวกับผู้สมัครบันทึกเกี่ยวกับสุขภาพ

ซึ่งใบสำคัญเหล่านี้จะออกโดยบุคคลที่มีอาชีพเหล่านี้โดยเฉพาะ ส่วนองค์กรทางการศึกษาก็มีความจำเป็นจะต้องได้รับข้อมูลเหล่านี้เช่นกัน เพื่อช่วยให้การบริหารงานบุคคลดีขึ้นเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจของผู้บริหาร (Murdick and Ross, 1971)

แผนภูมิโครงสร้างการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล
(Robert G. Murdick and Joel E. Ross, 1971)



สรุป การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคลช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจ แก้ปัญหาบุคคลได้ดีขึ้น ข้อมูลข่าวสารที่ได้มา โดยรูปภาพ ลายลักษณ์อักษร หรือโดย วาจา ในขอบเขตของบุคคลที่กำหนดวัตถุประสงค์ มีคุณค่า มีความสมบูรณ์เกี่ยวข้อง ถูกต้องเชื่อถือได้ และเลือกช่องทางการส่งอย่างประหยัดเวลา และเงิน จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การเก็บข้อมูลข่าวสาร ในปัจจุบันมีความสำคัญมาก ให้สะดวกต่อการนำมาใช้ ประหยัดเวลา และสถานที่เก็บ โดยใช้คน เครื่องคอมพิวเตอร์ หรือเก็บไว้ในไมโครฟิล์มได้

งานวิจัยในประเทศไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้โดยตรงปรากฏว่ายังไม่มีผู้ใดทำมาก่อน มี แต่ผลงานวิจัยอื่นที่ใกล้เคียงดังนี้

กมล วรหวัง (2523) วิจัยเรื่อง การบริหารบุคลากรครูองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดฉะเชิงเทราในทัศนะของครู ผู้บริหารโรงเรียน และผู้บริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในการบริหารบุคลากร คือ

1. ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากรครูหรือการสรรหา มีปัญหาด้านความ ล่าช้าในการแสวงหาและได้ครุมา สมรรถภาพของครูใหม่ ครูไม่ประสงค์จะไปสอน ในโรงเรียนกันดาร
2. ด้านการบำรุงรักษามีปัญหา คือ การบริหารยังขาดความเป็นธรรม สถานภาพความปลอดภัย และสวัสดิการยังไม่ดีพอ การแตกความสามัคคีในกลุ่มครู ปัญหาทางเศรษฐกิจของครู
3. ด้านการพัฒนา ยังขาดกระบวนการและระบบที่ดี เช่น การวางแผน ความเป็นธรรม การติดตามผล การประสานงาน งบประมาณ และความล่าช้าใน ข่าวสาร
4. ด้านการให้พ้นจากงาน ยังขาดความยุติธรรมในการโอน การย้าย เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ความล่าช้าในการโอน การย้าย และการจ่ายเงินบำเหน็จ บำนาญ

ชิต ปุริโสดม (2523) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของ วิทยาลัยครูในประเทศไทย พบว่า การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูทั้ง 4 ด้าน ยังจัดอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่เป็นที่น่าพอใจ ด้านการให้ได้บุคลากรมา บุคลากรที่กรมส่งไปให้ ไม่ตรงกับความต้องการ ด้านการชำระรักษาบุคลากร วิทยาลัยครูไม่สนใจที่จะจัดสวัสดิการ ขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน บุคลากรไม่สนใจการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาไม่ตรงกับสาขาวิชาที่จำเป็น ทั้งวิทยาลัยครูก็ไม่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง และในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน วิทยาลัยครูไม่เห็น ความสำคัญของบุคลากรที่เกษียณอายุแล้ว การย้าย การโอนออกไปใช้ระบบอุปถัมภ์

วีระ สุเมธาพันธ์ (2525) ศึกษาความเห็นของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และคณาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พบว่า การปฏิบัติจริงเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การชำระรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน นั้น ผู้บริหารโรงเรียนกับคณาจารย์มีความเห็นแตกต่างกันในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.18, 2.22, 1.78 และ 1.62 ตามลำดับ แต่เกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรกับการให้พ้นจากงานทั้ง 2 กลุ่ม มีความเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนการชำระรักษาบุคลากร กับการพัฒนาบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีความเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชนะ ธนสมบูรณ์ (2526) ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า การปฏิบัติจริงของโรงเรียนเกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การชำระรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจากงานของบุคลากรนั้น อยู่ในระดับปานกลาง แต่ในด้านการชำระรักษาบุคลากรนั้น ผู้บริหารเห็นว่า การปฏิบัติจริงที่โรงเรียนได้ปฏิบัติออกมาอยู่ในระดับมาก แต่กลุ่มครูนั้นว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ดิษพงษ์ วิเศษไชยศรี (2527) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง งานบริหาร การศึกษาของวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา พบว่า การดำเนินการบริหาร

งานบุคคลอยู่ในระดับดี มีอยู่ 2 ข้อคือ อัตรากำลังอาจารย์มีความเหมาะสมกับจำนวนนักศึกษา และการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตามที่กำหนด ส่วนการดำเนินงานบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อย มี 14 ข้อคือ การสนับสนุนบุคลากรไปศึกษาต่อในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ความเหมาะสมในการแต่งตั้งบุคลากร การจัดสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติ การยกย่องชมเชยในความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เข้าใจนโยบาย ระเบียบข้อบังคับและภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร บุคลากรมีความพึงพอใจในวิธีบริหารงานของวิทยาลัย วิทยาลัยมีหลักเกณฑ์และให้ความยุติธรรมในการพิจารณาบุคลากรที่กระทำผิดทางวินัย อย่างถูกต้องเหมาะสม การจัดให้บุคลากรที่บรรจุใหม่ได้เรียนรู้ การทำงานภายใต้การแนะนำของผู้มีประสบการณ์มาแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษของบุคลากร การจัดการฝึกอบรมประชุมทางวิชาการ และสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการจัดผู้ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำปรึกษา เมื่อประสบปัญหาทางด้านการทำงาน

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคล : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาลัยเซตพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่จะปฏิบัติตามระเบียบของทบวงมหาวิทยาลัย การให้ได้มาซึ่งบุคลากรขาดงบประมาณ วิธีสรรหา วิธีการคัดเลือกอาจารย์และเจ้าหน้าที่ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา ด้านสวัสดิการไม่พอเพียง ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนา การจัดกิจกรรมพัฒนาขาดงบประมาณ ความไม่พร้อมในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาไม่ทั่วถึง ขาดการประเมินผลหลังจากการพัฒนาแล้ว การให้พ้นจากงานไม่มีปัญหา

อำนาจ ทองโปร่ง (2528) ได้ทำการวิจัย เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับปัญหาในการบริหารโรงเรียนสาธิตมัธยม

สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยใน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคล นั้นทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

วิทยา คูวิรัตน์ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานบุคคลนั้นทุกโรงเรียน มีการวางแผนกำลังคน แต่ยังไม่เป็น ระบบการสรรหาบุคคลใช้วิธีการสอบสัมภาษณ์ และทดลองปฏิบัติงาน ปัญหาด้าน บุคลากรคือ บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตรงตามที่มอบหมาย และไม่เต็มใจไปรับ การฝึกอบรม

งานวิจัยในต่างประเทศ

Henry (1979) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "หน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลในระบบโรงเรียนประถมศึกษา รัฐมิสซูรี" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาทางด้านบริหารงานบุคคล ควรประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 11 ประการ ดังนี้คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารบุคคลดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานการบริหารบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงาน แต่มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย แม้ว่าผู้บริหารจะยอมรับในหลักการ และเห็นความสำคัญของการบริหารบุคคล แต่ในทางปฏิบัติจริงกลับกระทำน้อย ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ที่จะปฏิบัติงานบริหารบุคคลไม่เพียงพอ เป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขกันอย่างจริงจังต่อไป

จากหลักการ แนวความคิด และผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารบุคคลเป็นงานที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคและปัจจัยต่าง ๆ สมบูรณ์และทันสมัยสักเพียงใดก็ตาม หากบุคคลปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้หน่วยงานประสบความล้มเหลวในที่สุด ฉะนั้นหน่วยงานจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญของบุคคลเป็นพิเศษ และจะต้องสร้างระบบการบริหารบุคคลให้ดีทุก ๆ ด้านคือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ค่าตอบแทน หรือสิ่งจูงใจ การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล จึงจะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจในอันจะเป็นผลทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ