

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าเอกสาร ตำรา และการศึกษาที่เกี่ยวข้องโดยจัดแบ่งเนื้อหาสาระที่จะนำเสนอในเรื่องต่างๆตามลำดับ ดังนี้

1. การจัดการศึกษา เอกชน
2. ความหมายของการบริหารงานบุคลากร
3. ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร
4. ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร
5. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษา เอกชน

การศึกษาเอกชน เป็นกิจกรรมการศึกษาที่เอกชน หรือคณะบุคคลเป็นผู้จัดขึ้น โดยใช้ทรัพยากรหลักทั้งบุคคล ทุนทรัพย์และวัสดุอุปกรณ์ของภาคเอกชน ซึ่งจัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์สำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่ม จากการศึกษาความเป็นมาของการศึกษาเอกชน จุมพล พูลทรัพย์ชวีวิน (2532) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2538, หน้า 120) ได้กล่าวสรุปว่า การศึกษาเอกชนนั้นเริ่มจัดมาตั้งแต่สมัยสุโขทัย ซึ่งเป็นการศึกษาแบบธรรมดาศิวลีย์ไม่มีแบบแผนแน่นอน สถานศึกษาคือ บ้าน วัด และวัง ต่อมาในสมัยอยุธยาการศึกษาเอกชนได้จัดกันอย่างกว้างขวางโดยคณะมิชชันนารีชาวฝรั่งเศสได้จัดตั้งโรงเรียนสามเณรขึ้นได้รับความนิยมนมาก จนกระทั่งสมัยกรุงธนบุรีและสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้นก็เริ่มชมเชาหลงและเริ่มหันเหอีกครั้งในสมัยรัชกาลที่ 3 โดยมีมิชชันนารีอเมริกันได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาเป็นการบุกเบิกจัดตั้งโรงเรียนแบบสมัยใหม่ขึ้นและเรียกว่า โรงเรียนราษฎร์ จนถึง พ.ศ. 2461

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้โปรดให้ตราพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ ออกมาบังคับใช้เป็นครั้งแรก มีจุดประสงค์เพื่อจะตรวจนิเทศโรงเรียนเอกชนทั่วราชอาณาจักร และเพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบโรงเรียนเอกชน ทำให้การจัดการโรงเรียนเอกชนในประเทศไทยเข้าสู่ความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีหลักการและมีกฎเกณฑ์รัดกุม จนถึงปี พ.ศ. 2476 รัฐบาลได้ประกาศพระราชบัญญัติของกระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดตั้งกองโรงเรียนราษฎร์ขึ้น ต่อมาคือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายเดิมที่ควบคุมให้โรงเรียนเอกชนดำเนินการไปตามระเบียบของทางราชการ มาเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนโรงเรียนเอกชนได้พัฒนาตนเอง พร้อมทั้งจะก้าวเข้าสู่ความมีมาตรฐานการศึกษา เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของสังคมต่อไป

สภาพปัจจุบันและปัญหาของการศึกษาเอกชน

ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 109 ตอนที่ 102 วันที่ 24 กันยายน 2535 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2538, หน้า 43) ได้กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. บริหารงานราชการทั่วไปของสำนักงาน
2. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน
3. เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และกระทรวง เพื่อประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการจัดการศึกษาเอกชน จัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของสำนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งกำกับ เร่งรัดติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานของหน่วยงานในสังกัด และดำเนินการเกี่ยวกับงานสถิติและประเมินผล
4. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จึงมีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริม และดูแล โรงเรียนเอกชน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 ซึ่งได้แก่สถานศึกษาหรือสถานที่ ที่บุคคลจัดการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรีแก่นักเรียนทุกพลัดรวมกันเกิน 7 คน ขึ้นไป โดย ผู้ขอรับใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนอาจจะเป็นบุคคลทั่วไป หรือนิติบุคคล (บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วน มูลนิธิ สมาคม หรือสหกรณ์) ก็ได้ แต่ทั้งนี้ผู้ขอรับใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนจะต้องมีคุณสมบัติตามที่ กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 ซึ่งมาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติ โรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 ได้แบ่งโรงเรียนเอกชน เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับ อนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดเป็นรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน
2. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับ อนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดเป็นรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน
3. โรงเรียนที่จัดการศึกษาให้แก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษหรือผิดปกติทางร่างกายสติปัญญา หรือจิตใจ ที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาพิเศษ หรือ โรงเรียนที่จัดการศึกษาให้แก่บุคคลผู้ยากไร้หรือ ผู้เสียเปรียบทางการศึกษา ในลักษณะต่างๆ ที่จัดเป็นรูปการศึกษาสงเคราะห์

ซึ่งรูปแบบและประเภทการจัดการศึกษาที่จัดสามารถจำแนกได้ดังนี้

- ก. รูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน การจัดการศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเภท
 1. ประเภทสามัญศึกษา เป็นการจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญในระดับการศึกษา ต่างๆ ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ
 2. ประเภทอาชีวศึกษา เป็นการจัดการอาชีวศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีในหลักสูตร ต่าง ๆ ทั้งที่เป็นหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการและตามหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวง ศึกษาธิการ
- ข. รูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน การจัดการศึกษาแบ่งออกได้ 7 ประเภท ประกอบด้วย
 1. ประเภทการศึกษานอกโรงเรียน เป็นการจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญตาม หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลายนอกโรงเรียน

2. ประเภทเฉพาะกาล เป็นการจัดการเรียนการสอนโดยมีกำหนดเวลาการศึกษาเป็นครั้งคราว

3. ประเภทสอนศาสนา เป็นการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับศาสนาต่าง ๆ ได้แก่ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โรงเรียนสอนศาสนาซิกข์ และโรงเรียนสอนศาสนาคริสต์

4. ประเภทส่งคำสอน เป็นการจัดการเรียนการสอนโดยวิธีส่งคำสอนให้แก่ผู้เรียน

5. ประเภททดวิชาเป็นการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียนในวิชาบางวิชา

6. ประเภทศิลปศึกษา เป็นการจัดการเรียนการสอนในทางศิลปะต่างๆ

7. ประเภทอาชีพศึกษาเป็นการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับวิชาชีพ และการอาชีพในสาขาวิชาต่างๆ ในระยะเวลาสั้น ๆ

ค. รูปแบบการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ การจัดการศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. ประเภทการศึกษาพิเศษ เป็นการจัดการศึกษาให้แก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษ หรือผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญา หรือจิตใจ เช่น โรงเรียนสอนคนตาบอด โรงเรียนสอนคนหูหนวก

2. ประเภทการศึกษาสงเคราะห์ เป็นการจัดการศึกษาให้แก่ผู้ยากไร้ หรือผู้เสียเปรียบทางการศึกษา

ในจำนวนโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาตามรูปแบบและประเภทต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นนั้น จะมีโรงเรียนจำนวนหนึ่งที่รัฐมีนโยบายและมาตรการในการดำเนินการเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

ก. โรงเรียนนโยบายพิเศษเป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามนโยบายที่รัฐกำหนดไว้เป็นกรณีพิเศษ เพื่อความมั่นคงของประเทศเป็นสำคัญ ประกอบด้วย

1. โรงเรียนนานาชาติ ซึ่งจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรของประเทศต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของชาวต่างประเทศที่เข้ามาประกอบอาชีพเป็นการชั่วคราวในประเทศไทย

2. โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ซึ่งจัดการศึกษาวิชาศาสนา วิชาสามัญและวิชาชีพให้แก่ผู้ที่มีนับถือศาสนาอิสลาม

3. โรงเรียนเอกชนเพื่อสอนภาษาจีน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ โรงเรียนประเภทสามัญศึกษา ซึ่งจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และได้รับอนุญาตให้สอนวิชาภาษาจีนเป็นวิชาเอกหลักสูตร อีกประการหนึ่งได้แก่ โรงเรียนประเภทอาชีวศึกษานอกระบบโรงเรียน ซึ่งจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาจีนโดยใช้หลักสูตรและแบบเรียนตามที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ

ข. โรงเรียนเอกชนการกุศล เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการกุศลอย่างแท้จริงโดยการจัดการศึกษาสำหรับเด็กยากจน เด็กกำพร้า เด็กด้อยโอกาส และเด็กพิการ ทั้งทางร่างกายและสติปัญญา

1. โรงเรียนเอกชนที่สำนักพระราชวังเป็นผู้รับใบอนุญาต และโรงเรียนสงเคราะห์เด็กยากจนตามพระราชประสงค์
2. โรงเรียนในพระบรมราชูปถัมภ์ และ/หรือพระราชูปถัมภ์ที่จัดการศึกษาเพื่อการกุศล
3. โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
4. โรงเรียนการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์

โครงสร้างการบริหารการศึกษาเอกชน

ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 ได้กำหนดองค์กรสำหรับการบริหารการศึกษาเอกชนโดยคณะกรรมการไว้หลายระดับ คือ ระดับชาติ ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับกลุ่ม และระดับโรงเรียน ทั้งยังมีองค์กรเอกชนที่เข้ามาร่วมประสานการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนด้วย ได้แก่

1. ระดับชาติ กฎหมายกำหนดให้มีคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธานกรรมการ กรรมการโดยตำแหน่ง 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยมีหน้าที่ให้ความเห็นแก่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการในการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ออกกฎกระทรวงหรือระเบียบและแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อปฏิบัติการ

อย่างหนึ่งอย่างใดตามคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเมอบหมาย และยังได้กำหนดให้มีคณะกรรมการ
คุ้มครองการทำงาน เพื่อวินิจฉัยชี้ขาดข้อขัดแย้ง ขอร้องทุกข์ของครูใหญ่ ครู และผู้รับใบอนุญาต
หรือผู้จัดการ โรงเรียนเอกชน

2. ระดับจังหวัด ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 ได้กระจายอำนาจให้
ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจในการอนุญาตเกี่ยวกับการดำเนินกิจการโรงเรียนเอกชน ส่วน
ภูมิภาค และได้แต่งตั้งคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 17 จังหวัด เพื่อกำหนดนโยบาย
และแผนพัฒนาการศึกษาเอกชนภายในจังหวัดให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น สำหรับการ
ดำเนินงานด้านวิชาการในท้องถิ่น ได้ประสานงานกับผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและ
วัฒนธรรม 12 เขตการศึกษา ในการจัดโครงการและการฝึกอบรม

3. ระดับอำเภอ ได้มอบอำนาจให้ศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐใน
การจัดตั้งสถานศึกษา และส่งเสริมกิจกรรมการศึกษาเอกชนในระดับอำเภอ

4. ระดับกลุ่มโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้จัดกลุ่มโรงเรียน
ประเภทสามัญศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มโรงเรียนเอกชนสามัญศึกษา ตั้งแต่ระดับก่อนประถม
ศึกษาถึงมัธยมศึกษาและกลุ่มโรงเรียนอาชีวศึกษา และกลุ่มโรงเรียนเอกชนประเภทการศึกษา
นอกระบบ เพื่อให้ร่วมกันจัดกิจกรรมวิชาการและการประสานความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษา
ด้วยกัน

5. ระดับโรงเรียน กฎหมายได้กำหนดให้โรงเรียนเอกชนบางลักษณะ บางประเภทและ
บางระดับต้องการให้มีคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน
ของนิติบุคคลที่ได้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนเป็นประธานกรรมการ ผู้จัดการ ผู้แทนกระทรวง
ศึกษาธิการคนหนึ่ง และบุคคลอื่นซึ่งผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 8 คน
เพื่อทำหน้าที่ดูแล โรงเรียนให้ปฏิบัติตามกฎหมายและวินิจฉัยคำร้องทุกข์ของครู นักเรียนหรือผู้ปกครอง

สภาพการจัดการศึกษา เอกชน

จากเอกสารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2539, หน้า 158) ได้กล่าวไว้ว่า
ในปีการศึกษา 2539 เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกประเภท มีจำนวนสถานศึกษา

5,721 โรงเรียน นักเรียน 2,503,550 คน และครู 90,841 คน แสดงให้เห็นว่าการจัดการศึกษาเอกชนมีส่วนร่วมในการแบ่งภาระในการจัดการศึกษาของรัฐ และช่วยประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาเป็นอย่างมาก อีกทั้งสามารถช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรได้ ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดการศึกษาของเอกชนมีการบริหารจัดการที่คล่องตัว มีความยืดหยุ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นการกระตุ้นให้ภาครัฐต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา

ปัญหาและอุปสรรคการจัดการศึกษาเอกชน

จรัส เสือทอง (2540, หน้า47) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคการจัดการศึกษาเอกชนไว้ดังนี้

1. นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการไม่ชัดเจน ไม่ทำให้ภาคเอกชนมีความมั่นใจในการที่จะลงทุน เพื่อให้มีโอกาสได้ทุนคืน และได้รับค่าตอบแทนบ้าง เช่นการก่อตั้งโรงเรียนใหม่ในที่โรงเรียนเอกชนตั้งอยู่แล้ว เป็นการแบ่งการรับนักเรียนทำให้โรงเรียนเอกชนได้รับความเดือดร้อน
2. ระเบียบต่าง ๆ ล้าสมัย การแก้ไขไม่ดำเนินการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องระเบียบต่าง ๆ แก้ไขได้น้อยมาก
3. ครูโรงเรียนเอกชน ได้รับเงินเดือนน้อย ไม่ภูมิใจในอาชีพเพราะไม่มีความมั่นคงในอาชีพเท่าที่ควร มองไม่เห็นอนาคต จึงลาออกบ่อยๆ ทำให้ขาดครูเป็นผลเสียต่อการเรียน
4. โรงเรียนเก็บเงินค่าธรรมเนียมได้ไม่ทั่วถึง มีนักเรียนที่เรียนจบแล้ว และออกระหว่างปี ยังติดค้างค่าธรรมเนียมการเรียน โดยเฉลี่ยปีละ 5% เป็นอย่างน้อย
5. โรงเรียนส่วนมากเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนไม่เต็มอัตราตามที่กระทรวงกำหนด ส่วนใหญ่จะเก็บได้ในอัตราไม่ถึงครึ่งที่กระทรวงกำหนดเพดานไว้ เพราะผู้ปกครองรับภาระไม่ได้มีจำนวนมาก ในต่างจังหวัดที่ไม่เก็บค่าธรรมเนียมการเรียนมีมาก มีรายได้จากเงินอุดหนุนอย่างเดียว โอกาสการพัฒนาโรงเรียนและบุคลากรจึงมีน้อย
6. โรงเรียนมีความจำเป็นต้องพัฒนาสถานที่ บุคลากร วิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมตลอดจนค่าใช้จ่ายอื่นสูงขึ้นทุกปี แต่รายได้ทางโรงเรียนไม่สมดุลกับค่าครองชีพ

จากปัญหาอุปสรรคดังกล่าวข้างต้นการจัดการศึกษา เอกชนนั้นรัฐบาลจำเป็นต้องให้การเอาใจใส่ดูแลและได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง เพื่อให้การจัดการศึกษาของชาติประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในที่สุด

ความหมายของการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากร เป็นงานที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกประเภทที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ เพราะเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่ในการบริหารบุคลากรอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพราะคนเป็นผู้สร้าง ผู้ผลิตและผู้ใช้จ่ายต่างๆ ดังนั้นประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การจะเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลวอย่างไร ย่อมขึ้นกับประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นเป็นสำคัญ ดังที่ อุทัย หิรัญโต (2523, หน้า 2) ได้กล่าวว่าในทางรัฐประศาสนศาสตร์ ถือว่า คนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุดการบริหารงานบุคลากรได้มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายเพื่อเกิดความเข้าใจที่ชัดเจนจึงนำมาสรุปได้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่า หมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

เช่นเดียวกับ เมธี บิสันธานนท์ (2529, หน้า 13) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึงความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้น ได้เห็นว่า งานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้า ตามจุดมุ่งหมายของเขาและขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุผล โดยเกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้ง ความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์การหรือสถาบันด้วย

สำหรับ สมพงษ์ เกษมสิน (2523, หน้า 3) กล่าวว่าการบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการวางแผน ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ทำนองเดียวกับ พยอม วงศ์สารศรี (2534 , หน้า 3) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารได้ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณบุคคลที่อยู่ในสังคมเพื่อดำเนินการพิจารณาสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์การและขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาธำรงรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงาน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญญู สาร (2517, หน้า 8) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลากร คือ กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา และคัดเลือกบุคคลากรใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบตามหลักที่เรียกว่า ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) และในเวลาเดียวกันบำรุงรักษาและพัฒนาบุคคลากรที่มีอยู่แล้ว ให้มีประสิทธิภาพโดยให้มีความรู้ ความสามารถยิ่งขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานและประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์และมีความพอใจด้วย รวมทั้งการให้ออกจากงานและการพิจารณาบำเหน็จบำนาญ

จากทัศนะของนักวิชาการที่ได้อธิบายความหมายการบริหารงานบุคคลากรมาแล้วนั้น พอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลากร ก็คือกระบวนการที่ดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์การทั้งการได้มาซึ่งบุคคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์การ โดยมีการธำรงรักษาบุคคลากร พัฒนาบุคคลากร ตลอดจนการให้พ้นจากงาน ทำให้บุคคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความพึงพอใจ มีความสุข เพื่อให้องค์การบังเกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามความมุ่งหมาย

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลากร

การบริหารงานนั้นมุ่งหมายสำคัญ คือ ความต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานคือคน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า 4 Ms ในบรรดาปัจจัย 4 ประการดังกล่าว คนมีความสำคัญยิ่ง ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2517, หน้า 129) ได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์นั้นถ้าจะพิจารณาให้ถ่องแท้แล้วก็จะ เห็นว่าเป็นขุมกำลังอันใหญ่หลวงและสำคัญยิ่ง

ต่อการบริหารงานทั้งหลายทั้งปวง ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็กหรือองค์การขนาดใหญ่ที่มีลักษณะซับซ้อนเพียงใดก็ตาม ปัจจุบันคนยังคงความเป็น เอกและ เป็นเสมือนหัวใจและรากแก้วของการบริหารงานอยู่เสมอ เช่นเดียวกับ เมธี บิลันธนาภรณ์ (2523, หน้า 2) ได้กล่าวว่าในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามบุคคลเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะ เป็นมนุษย์และ ไม่มีงานใดจะยากลำบากและ ไม่แน่นอนเท่ากับการทำงานร่วมกับบุคคล ทั้งนี้เพราะบุคคลมีความต้องการต่าง ๆ กัน ขณะที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 18) ได้กล่าวว่าสภาพองค์การในทุกวันนี้ นับว่า ได้มีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรในองค์การโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบัน ทั้งส่วนที่เป็น เศรษฐกิจ เทคโนโลยีวิทยาการ และสภาพสังคม ล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบ ทำให้การบริหารงานบุคลากรต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก

กล่าวโดยสรุปการบริหารงานบุคลากร ถือว่า มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการบริหารงานโรงเรียน จะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับบุคลากร ในโรงเรียน อันเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า และเกียรตินิยมให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดรวมทั้งเป็นกลไกในการพัฒนาสังคม ให้มีประสิทธิภาพโดยส่วนรวมอีกทางหนึ่งด้วย

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร

ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร ประกอบไปด้วยระบบการบริหารงานบุคลากร การวางแผนบุคลากร การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างขวัญและการดำเนินงานทางวินัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรไว้แตกต่างกัน พอสรุปได้ดังนี้

สมาน รังสิโยภษณ์ (2528, หน้า 2) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรไว้คือ

1. การวางนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนกำลังคน
3. การกำหนดตำแหน่ง เงินเดือน

4. การสรรหาบุคคล
5. การบรรจุแต่งตั้ง
6. การทำทะเบียนประวัติ
7. การพัฒนาบุคลากร
8. การประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดี ความชอบ วินัย
9. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
10. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

สำหรับ ราชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 40) ได้กำหนดขอบข่ายและหน้าที่ของการบริหารงานบุคลากร เป็นกระบวนการปฏิบัติที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์ เพื่อจัดแบ่งตำแหน่ง
2. การวางแผนกำลังคน
3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
4. การปฐมนิเทศ บรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การอบรมและพัฒนา
6. การจ่ายค่าตอบแทน
7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์
8. การใช้วินัย และการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล

ทำนองเดียวกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528, หน้า 5) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารด้านบุคลากร ไว้ 9 ประการคือ

1. จัดโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรให้เป็นระบบ
2. ปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานของโรงเรียน
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน
4. มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร

5. ความคุ้ม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

6. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาทุกรูปแบบ

8. ดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคลากร

9. ดำเนินการเกี่ยวกับการรับราชการ และการออกจากงานของบุคลากรในโรงเรียน ส่วน วิจิตร ศรีสอาน (อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2529, หน้า 7) ได้สรุปขอบข่ายงานบุคลากร ไว้ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่การกำหนดเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าตอบแทนต่างๆ เป็นต้น

2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคคล ได้แก่การสรรหาบุคคล การเลือกสรรบุคคล และการเตรียมบุคคลใหม่เพื่อให้พร้อมที่จะปฏิบัติงาน

3. การธำรงรักษา และพัฒนาบุคคลและการบริการ อันได้แก่การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การแต่งตั้ง โยกย้าย และสวัสดิการ เป็นต้น

จากความเห็นของนักวิชาการเหล่านี้ พอจะสรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรที่สำคัญ ควรเป็นระบบโครงสร้างที่ชัดเจน มีการสรรหาบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถ ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน มีการธำรงรักษาบุคลากร ให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ และอยู่กับหน่วยงานนานตามความต้องการ และมีการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนเสริมสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรทุกฝ่ายให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการให้พ้นจากงาน โดยมีการเอาใจใส่ดูแลผู้พ้นจากงาน ค่าตอบแทน และบำเหน็จบำนาญที่เหมาะสม

ระบบโครงสร้างในการบริหารงานบุคลากร

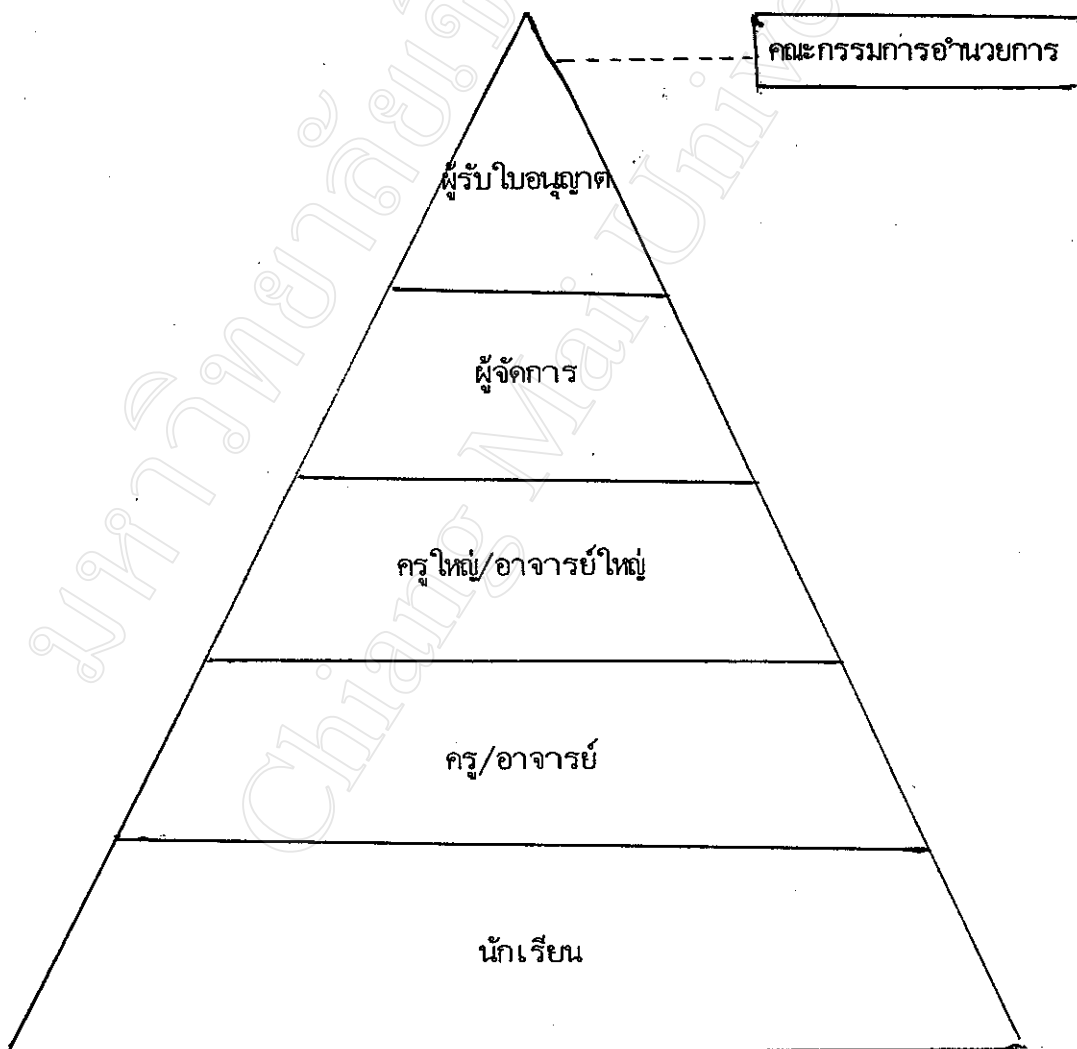
ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 220) ได้ให้ความหมาย โครงสร้างการบริหารงานบุคลากร ว่า หมายถึงภาระหน้าที่ในการกำหนด จัดเตรียม และจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ

เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (พยอม วงศ์สารศรี, 2523, หน้า 93-94) ก็ได้กล่าวไว้ว่า เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกำหนด โครงสร้างขององค์กร เพื่อเอื้ออำนวยให้แผนที่จัดทำขึ้น ไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่ปรารถนา โดยทั่วไป โครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงแผนภูมิขององค์กร (Organization Chart) หรือ พีระมิดของ ภาระงาน (Job-task Pyramid) และยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์กร โดยจะชี้ให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานให้แก่ใคร หรือใครบังคับบัญชาใครนั่นเอง

การจัดโครงสร้างของบุคลากร มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับโครงสร้างและลักษณะงาน ของหน่วยงาน สถานศึกษาต่างๆ มีโครงสร้างและลักษณะงานแตกต่างกันไป โดยเฉพาะระดับ ต่ำกว่าอุดมศึกษา และระดับอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างบุคลากรขึ้น โดยเฉพาะ ส่วนการกำหนดตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือนสำหรับบุคลากรทางด้านการศึกษา จึงควรให้ เหมาะสมกับลักษณะงานเสมอภาคกับข้าราชการพลเรือนอื่น และดึงดูดให้ผู้ที่มีความสมบัติเหมาะสม อยู่ในระบบงานด้านการศึกษาให้นานที่สุดเท่าที่สถานศึกษาต้องการ

แผนภูมิที่ 1 การจัดโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน

ในส่วนของโรงเรียนเอกชน โครงสร้างการบริหารงานบุคลากรจะมีความแตกต่างกันไปตามความพร้อมของโรงเรียนว่าจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนและหน้าที่ของบุคลากร ดังนี้



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2527, หน้า 31)

คณะกรรมการอำนวยการ

คณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้แทนของนิติบุคคลที่ได้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน เป็นประธานกรรมการ ผู้จัดการ ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการหนึ่งคน และบุคคลอื่นซึ่งผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งจำนวนไม่น้อยกว่าห้าคน แต่ไม่เกินแปดคน ในจำนวนนี้ อย่างน้อยต้องเป็นผู้แทนของครูในโรงเรียนหนึ่งคน และผู้แทนของผู้ปกครองนักเรียนในโรงเรียนหนึ่งคนเป็นกรรมการ และให้ครูใหญ่เป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการอำนวยการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ควบคุมดูแลให้โรงเรียนปฏิบัติตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติและกฎหมายอื่น
2. พิจารณาวินิจฉัยคำร้องทุกข์ของครู นักเรียน หรือผู้ปกครองของนักเรียน
3. เสนอความเห็นและให้คำปรึกษาแก่ผู้รับใบอนุญาตเกี่ยวกับนโยบาย และการดำเนินงานของโรงเรียน

ผู้รับใบอนุญาต มีหน้าที่ดังนี้

1. ควบคุมดูแลรับผิดชอบการดำเนินกิจการของโรงเรียนในการดำรงและ เลิกเลิกกิจการโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและนโยบายของทางราชการ
2. ให้ความร่วมมือการบริหารงานต่างๆที่เกี่ยวกับชุมชนเมื่อทางราชการร้องขอ
3. สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ โดยการเข้าศึกษาต่อตามโอกาสอันควร
4. สนับสนุนและเผยแพร่ข่าวสารทางราชการที่เกี่ยวกับสิทธิและผลประโยชน์ที่ครูใหญ่หรือครูพึงได้รับ

5. ต้องไม่กระทำการอันใดอันอาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่นในการดำเนินกิจการของโรงเรียน

ผู้จัดการ มีหน้าที่ ดังนี้

1. ควบคุม ดูแลรับผิดชอบในการดำเนินกิจการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและนโยบายของทางราชการ

2. เสนอแนะผู้รับใบอนุญาตให้จัดหาอุปกรณ์การสอนหนังสือคู่มือการสอน การประเมินผล หลักสูตร เครื่องมือ วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ไฟฟ้าให้เหมาะสมกับความจำเป็นของทางโรงเรียนและจำนวนนักเรียน

3. เสนอแนะให้ผู้รับใบอนุญาตทำการบำรุงรักษาซ่อมแซมทรัพย์สิน ที่ต้องใช้เกี่ยวกับกิจการของโรงเรียน รวมทั้งบริเวณสถานที่อาคารและอื่นๆ ที่จำเป็น เพื่อให้มีสภาพที่จะใช้การได้ดี และปลอดภัย

4. สนับสนุนส่งเสริมโดยความเห็นชอบของผู้รับใบอนุญาตให้ครูใหญ่หรือครูได้เข้ารับการอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการในโอกาสอันควร

5. ควบคุมดูแลและมีตระวังมิให้นักเรียนก่อการวิวาท หรือก่อความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่น

6. สร้างสรรค์ความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน เพื่อให้การสอนนักเรียนได้ผลดีด้วยความร่วมมือกันทั้งโรงเรียนและที่บ้าน

7. ให้ความร่วมมือการบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนเมื่อทางราชการร้องขอ

8. สนับสนุน และเผยแพร่ข่าวสารทางราชการที่เกี่ยวกับสิทธิ และผลประโยชน์ที่ครูใหญ่หรือครูพึงได้รับ

ครูใหญ่ มีหน้าที่ ดังนี้

1. ควบคุมดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติกิจการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบคำสั่ง ประกาศ และนโยบายของทางราชการ

2. ส่งเสริมและเผยแพร่การปกครองในระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

3. อบรมสั่งสอนและเผยแพร่ความรู้ ปุถุคฝังวัฒนธรรมค่านิยมเอกลักษณ์ไทย

4. ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ครูและนักเรียน

5. เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้งหรือละทิ้งหน้าที่การงาน

6. ช่วยเหลือกิจการของโรงเรียนและรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

7. ศึกษาหาความรู้ วิธีสอน วิธีประเมินผล การใช้หนังสือเรียนและคู่มือการเรียนการสอนตามหลักสูตร

8. แนะนำครู ได้ศึกษาหาความรู้ในหน้าที่เพิ่มเติมอยู่เสมอ

9. เอาใจใส่ดูแลอาคารสถานที่ในด้านความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย

10. ให้ความร่วมมือการบริหารงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับชุมชน เมื่อทางราชการร้องขอ

11. สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ โดยการเข้าศึกษาต่อตามโอกาสอันควร

12. ต้องไม่กระทำการใดอันอาจก่อให้เกิดความเดือดร้อน รำคาญแก่ผู้อื่นในการดำเนินงาน

กิจการของโรงเรียน

ดังนั้นสรุปได้ว่า โครงสร้างการบริหารงานบุคลากรเป็นการแสดงถึงภาระหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรที่จะช่วยกันพัฒนาหน่วยงานของตนให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีระบบ

การสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากรนี้ รวมถึงวิธีการต่าง ๆ ที่จะให้ได้บุคลากรมาร่วมงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคลากร ทั้งนี้เพราะว่าการที่จะได้มาซึ่งคนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือไม่นั้น ก็อยู่ที่การสรรหา ซึ่งในทางปฏิบัติไม่ใช่เรื่องง่ายนัก

ความหมายของการสรรหาบุคลากร

สมาน รังสิโยภรณ์ (2538, หน้า 71) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรไว้ว่า เป็นกระบวนการเลือกบุคลากรจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายถึงการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานนับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกันและจากภายนอกหน่วยงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการเสาะหาบุคคลและจูงใจให้เขามาสมัครทำงานในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องเริ่มหลังจากที่หน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่ามีความต้องการบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งอะไร

ส่วน พยอม วงศ์สารศรี (2530, หน้า 99) ก็ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถ เข้ามาทำงานในองค์การ กระบวนการนี้จะ เริ่มต้นตั้งแต่ การแสวงหากันเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานใน องค์การ การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงาน เพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป สำหรับ ธงชัย สันติวงษ์ (2530, หน้า 97) ยังได้ให้ความหมายไว้อีกว่า การสรรหา บุคลากร หมายถึง การดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆอย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัคร ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้ เข้ามาร่วมทำงานในอันที่จะช่วย ให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

ดังนั้น สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร คือกระบวนการและวิธีการคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับงาน เข้ามาร่วมทำงานในองค์การให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แหล่งในการสรรหาบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 101) ได้จำแนกแหล่งที่จะสรรหาบุคลากรได้ 2 แหล่ง ใหญ่ๆ คือ

1. การสรรหาผู้สมัครจากภายใน คือการให้โอกาสเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคคลที่อยู่ใน หน่วยงานเป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นหนทางในการส่งเสริมกำลังใจ ตลอดจนขวัญของพนักงานและ ตอบแทนในความจงรักภักดี อันเป็นคุณค่าอย่างยิ่งที่องค์การจะได้รับจากพนักงาน ทั้งนี้เพราะผู้ทำ งานที่อยู่ในองค์การจะมีความผูกพัน ต่่องค์การและไม่คิดที่จะลาออกไปอยู่ที่อื่น เป็นการประหยัด ที่จะไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการอบรม ปฐมนิเทศพนักงานใหม่

2. การสรรหาจากแหล่งภายนอก จะเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ทำเนิการเสาะแสวงหาจากบุคคล ภายนอกที่ไม่ใช่พนักงานที่อยู่ในองค์การ ซึ่งมีอยู่หลายวิธีด้วยกันคือ

1. การใช้วิธีโฆษณา
2. การหาจากแหล่งจัดหางานทำ
3. การใช้วิธีสรรหา โดยให้พนักงานเก่าแนะนำหรือรับสมัคร โดยไม่มีฤดูกาล

ดังนั้น การสรรหาบุคลากรเพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมตามที่ต้องการของหน่วยงาน จึงควรใช้เทคนิควิธี ประสานกิจกรรมทั้งจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่ง บุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการวางแผนกำลังคน กับการสรรหาบุคลากร เข้าด้วยกัน เพื่อให้สนองตอบกับความต้องการกำลังคนขององค์กรอย่างเป็นระบบด้วย

กระบวนการสรรหาบุคลากร

เมื่อได้มีการวางแผนนโยบายการสรรหาบุคลากรและระเบียบปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายแล้ว ก็มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนการสรรหาให้เป็นขั้นๆไป เพื่อสนองกับนโยบายที่กำหนดไว้ รัชชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 99) ได้สรุปขั้นตอนกระบวนการสรรหาบุคลากร ไว้เป็นขั้นตอน ต่างๆ ดังนี้ คือ

1. การกำหนดลักษณะงาน คือการจัดแบ่งงานให้มีลักษณะและความเหมาะสมกับบุคลากร แต่ละคนที่จะปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจได้ชัดเจน ถึงลักษณะของงานในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคล ตามคุณสมบัติของบุคลากรที่หน่วยงานต้องการ
2. การพิจารณาการวางแผนการสรรหา หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะ ใช้สรรหาพนักงาน ซึ่งควรจะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้สามารถลือความไปถึงกลุ่มบุคคลที่ หน่วยงานต้องการ ได้ผลโดยตรงมากที่สุด เช่น การพิจารณาว่าควรใช้โฆษณาทางหนังสือพิมพ์ วิทยุ การติดต่อกับกลุ่มอาชีพ หรือสำนักจัดหางาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการพิจารณา แหล่งที่จะ ไปทำการสรรหาอีกด้วย
3. การพิจารณาสร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา คือ การมุ่งพยายาม ที่จะกำหนดรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวกับงานให้ชัดเจน ทั้งในแง่ของรางวัลผลตอบแทน และ คุณสมบัติพนักงานที่ดีที่อยากได้ ตลอดจนตำแหน่งให้อยู่ในระดับสูงพอ และมีความเหมาะสมที่จะดึงดูด ให้ผู้สมัครมาติดต่อสมัครงาน
4. การดำเนินการสรรหา เมื่อได้กำหนดนโยบายและตัดสินใจเกี่ยวกับวิธี มีการพิจารณา รายละเอียดที่เกี่ยวข้องที่จะ ใช้เป็นข้อเสนอแนะและข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จากนั้นก็เป็นการดำเนินการ สรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดได้

กล่าวโดยสรุป การสรรหาบุคลากร หมายถึง การจัดทำนโยบาย การกำหนดลักษณะงาน การวางแผน และจัดทำรายละเอียดให้เกิดการจูงใจ เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการเข้ามาดำรงตำแหน่งนั้นๆ

การพัฒนาบุคลากร

คนเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน งานต่างๆ จะสำเร็จไม่ด้วยดีขึ้นอยู่กับคน เพราะคนเป็นผู้ใช้วัสดุ เงิน คนเป็นผู้ใช้กระบวนการต่างๆ เพื่อจัดการเกี่ยวกับวัสดุ และเงินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และคนเป็นผู้นำเอาผลผลิตที่ได้จากการผลิตไปสู่สังคม คนที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยดี จะต้องเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงานด้านนั้น ๆ คนที่มีความรู้ความสามารถจะทำให้งานสำเร็จลงไปด้วยดี คือคนที่มีการพัฒนาอย่างดีมาแล้ว (วิน เชื้อโพธิ์ทัก, 2537)

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 179) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่างๆที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีขวัญในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ส่วน สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2528, หน้า 82) ได้ให้ความหมายไว้อีกว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่นความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุบนิสัย ทัศนคติและวิธีการทำงาน อันไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่ดี รวมถึงการจัดกิจกรรมอื่นใด ในการทำให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ามาทำงานแล้ว ก็มิได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรม แนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีทำงานให้ด้วย นอกจากนี้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนานๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์ และเทคนิคต่างๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลง ไปก็จำเป็นต้องมีการอบรม เพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการจะเป็นผู้ดำเนินการเองหรืออาจจะส่งไปเข้ารับการอบรมในส่วนราชการอื่น หรือสถาบันอื่นก็ได้

การพัฒนาบุคลากร ไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรนั้น มีกิจกรรมหลายอย่างที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากร การใช้กิจกรรมใด เวลาใดกับบุคลากรระดับใด ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาให้เหมาะสม เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด กิจกรรมที่สำคัญได้แก่

1. การฝึกอบรม ปฐมนิเทศ
2. การนิเทศงานและการสอนงาน
3. การฝึกอบรมบุคลากร
4. การศึกษาต่อ

ปัจจุบันนี้ กิจกรรมที่นิยมกันอย่างกว้างขวางในการพัฒนาบุคลากรทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน คือการฝึกอบรม เพราะเป็นกิจกรรมที่ได้ผลและใช้เวลาในการจัดไม่นานนัก

การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

สถานศึกษา นับเป็นสถาบันที่สำคัญยิ่งในการอบรมสั่งสอนผู้เยาว์ ให้เป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ ดังนั้นบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ควรมีดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ทำตามลำพัง ได้แก่ การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การฟังปาฐกถาทางวิชาการ การทดลองวิจัย การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ การไปสังเกตการสอนหรือกิจกรรมทางวิชาการในสถานศึกษาอื่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนและสถานศึกษา การลาศึกษาต่อ เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา

2. กิจกรรมที่ทำเป็นหมู่คณะ ได้แก่ การประชุมคณะครู การประชุมเชิงปฏิบัติการ การปรึกษางานก่อนเปิดภาคเรียน การจัดคณะทำงานในรูปคณะกรรมการ ตลอดจนการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ

นอกจากนี้ยังมีวิธีการอื่นๆ อีกมากมายที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะจัดให้มีขึ้น เพื่อส่งเสริมวิชาการแก่บุคคลอันจะเป็นการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น โดยจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่พอเพียงแก่การปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่องานอันส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพด้วยดี ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องรู้จักเทคนิค วิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพในหน่วยงานให้ เป็นกำลังอันสำคัญในการทำงานด้วยความร่วมมือ ร่วมใจของบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเต็มใจอีกด้วย

การธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่มีอยู่หลายวิธีที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานของตน เป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งนับได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง มิเช่นนั้นแล้วจะทำให้บุคลากรลาออก หรือโอนย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น ทำให้ต้องมีการสรรหา คัดเลือกบุคลากรใหม่อีก เสียค่าใช้จ่ายและเวลา ทำให้งานหยุดชะงักไม่ต่อเนื่อง อันอาจจะก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก

ความหมายของการธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาบุคลากร เป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคลากร ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2530, หน้า 210) ได้ให้ความหมายว่า การธำรงรักษาบุคลากร คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านร่างกาย และจิตใจ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยและสุขใจ นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2516, หน้า 449) ยังได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า การบริหารงานที่ดีนั้น ควรได้ทั้งงานและน้ำใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างดีที่สุด ประหยัดที่สุด และเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในงานของตนแล้ว เขาจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มกำลังความสามารถด้วยความกระตือรือร้นและขยันหมั่นเพียร ขวัญและกำลังใจในการทำงานก็จะดีขึ้น

จากทัศนะของบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการธำรงรักษาบุคลากร คือ กระบวนการอันเป็นเทคนิค วิธีการในเชิงบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะร่วมมือกับผู้บริหาร ผู้ร่วมงานด้วยความภาคภูมิใจ เต็มกำลังความสามารถทุกคน

วิธีการธำรงรักษาบุคลากร

การที่จะทำอย่างไร ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับงาน อยู่กับองค์กรหรือหน่วยงาน ได้ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานจะได้เจริญก้าวหน้าต่อไป วิธีที่นิยมกันทั่วไป มีดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจ
2. ประโยชน์แก่อกุล
3. การเสริมสร้างวินัย
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การสร้างขวัญ

การสร้างแรงจูงใจ

เป็นพลังในการทำงาน เพื่อจะได้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เป็นรางวัลสำคัญในการกระทำของมนุษย์ เป็นสิ่งยั่วยุให้คนทำงาน การจูงใจนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน มีบทบาทสำคัญในการบริหารบุคลากร ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในหน่วยงานให้ได้ การที่จะให้บุคลากรทำงานอยู่ได้นานด้วยความเต็มใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรให้มีเป้าหมายร่วมกับองค์กรหรือหน่วยงาน

ภิญโญ สาร (2517, หน้า 334) ได้จำแนกการสร้างแรงจูงใจ เป็น 2 แบบ คือ

1. การจูงใจทางบวก เป็นการให้ความพึงพอใจ ให้ผลประโยชน์แก่บุคลากร เช่น การให้ค่าจ้าง เงินเดือน บำเหน็จความชอบ การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ตลอดจนให้สวัสดิการต่าง ๆ

2. การจูงใจทางลบ เป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงานโดยใช้อำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ การลงโทษ การตัดเงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น

การจูงใจถือได้ว่า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการทำให้งานมีประสิทธิภาพสูง การที่จะสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานนั้น ผู้บริหารจะต้องหาทางให้บุคลากรได้ทำงาน

ในองค์การให้มากที่สุด มีวิธีการต่าง ๆ ธารงรักษาบุคลากรเอาไว้ ต้องคำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจ อาจได้แก่ การสร้างบรรยากาศในองค์การ การวางแผนและการจัดหน่วยงาน การพิจารณาความดี ความชอบ การจัดสวัสดิการ ตลอดจนเหตุการณ์ของผู้บริหารเอง สิ่งเหล่านี้นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะเอื้อต่อการให้เกิดแรงจูงใจ

ประโยชน์เกื้อกูล

ประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ผลประโยชน์ต่างๆ ที่หน่วยงานหรือองค์การจัดให้แก่บุคลากรของตนนอกเหนือไปจากค่าจ้าง เงินเดือน เป็นการช่วยเหลือในเรื่องของการเจ็บป่วย อุบัติเหตุ การออกจากงานโดยกะทันหัน และอาจเป็นความสะดวกสบายอย่างอื่น เช่น การลาพักผ่อน เป็นต้น

หลักในการจัดประโยชน์เกื้อกูลกันนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2519, หน้า 353) ได้เสนอแนะไว้ว่า ควรจะจัดให้ตรงตามความประสงค์ของบุคลากร ตอบสนองความต้องการคนส่วนใหญ่อย่างสม่ำเสมอ เป็นไปตามจุดประสงค์ของการบริการ ไม่เป็นภาระแก่คนงาน ควรคำนึงถึงต้นทุนขององค์การให้ถี่ถ้วนและจัดให้มีลักษณะที่คนงานช่วยตนเองได้

ดังนั้น ประโยชน์เกื้อกูล นั้นถือเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีผลต่อการจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นการรักษาบุคลากรให้ร่วมงานนาน ๆ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ

การเสริมสร้างวินัย

การเสริมสร้างวินัย เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้องค์การหรือหน่วยงานธำรงอยู่ได้ ต้องมีการรักษาการศึกษาด้วยวิธีการควบคุมติดตามผลและประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วน ทุกหน้าที่ยานและทุกขอบเขตของกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านการความสำเร็จผลของงานในองค์การนั่นเอง

การดำเนินการทางวินัย เพื่อให้การดำเนินการทางวินัยดำเนิน ได้ด้วยความยุติธรรม รวดเร็ว สมาน รั้งสิทธิมนุษย (2528, หน้า 98) ได้เสนอข้อพิจารณาในการดำเนินการทางวินัย ไว้ดังนี้

1. พิจารณาความผิดที่เกิดขึ้นว่าร้ายแรงเพียงใด ผู้กระทำมีเจตนาหรือไม่ แล้วลงโทษ ไปตามลักษณะของความผิดนั้น
2. พิจารณาถึงข้อเท็จจริง ต้องพิจารณาถึงสาเหตุ สิ่งแวดล้อมต่างๆ ของการกระทำผิด อย่างละเอียด เพื่อนำไปสู่การลงโทษอย่างรัดกุมรอบคอบ
3. พิจารณาถึงลำดับขั้นของการลงโทษ เมื่อได้พิจารณาข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับการกระทำผิดแล้วก็พิจารณากำหนด โทษตามแต่กรณีแห่งความผิดเป็นลำดับ คือภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก ตามกรณีความผิดอย่างยุติธรรม
4. พิจารณาดำเนินการลงโทษ หากเป็นความผิดกรณีครั้งแรก ต้องให้เกิดความเป็นธรรม ในการลงโทษมากที่สุด
5. การพิจารณาติดตามผล การลงโทษนั้นมีความประสงค์เพื่อป้องกันมิให้มีการกระทำผิด เกิดขึ้นอีก เมื่อลงโทษไปแล้วควรบันทึก ไว้เป็นหลักฐานและคอยติดตามดูว่า เป็นไปตามประสงค์ของการลงโทษนั้นหรือไม่

ดังนั้น ในการเสริมสร้างวินัยของบุคลากรนั้น นับได้ว่าเป็นขอบเขตของงานอีกด้านหนึ่ง ของการบริหารงานบุคลากรที่มีความสำคัญจึงจำเป็นต้องปฏิบัติ ให้ถูกต้องและ เป็นไปในทางที่ดี มีการพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบและรัดกุม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความระมัดระวังและมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน การพิจารณาลงโทษนั้นผู้บริหารก็ควรใช้ความเป็นธรรมและยุติธรรมมากที่สุด เพื่อให้บุคลากร ไม่กระทำความผิดอีกต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ตรวจสอบว่าแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถเพียงใดโดยพิจารณาปริมาณและคุณภาพของงาน ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เช่น การบันทึกผลการปฏิบัติงาน การสังเกตพฤติกรรม ฯลฯ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการแต่งตั้ง ย้าย เลื่อนตำแหน่ง พิจารณาความดีความชอบของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 365) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ระบบการดำเนินงานที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการที่ออกแบบจัดทำเพื่อวัดต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้จากการดำเนินงานของบุคคลต่าง ๆ เพื่อใช้เปรียบเทียบสมรรถภาพ ตลอดจนประสิทธิภาพของผลงานที่ได้ทำไป หรือเปรียบเทียบกับผลงานขององค์การอื่นที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และรวมถึงการตรวจสอบวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อให้ทราบถึงคุณค่าและประโยชน์ของหน้าที่การบริหารงานบุคคลและงบประมาณ
2. เพื่อปรับปรุงหน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคคล โดยมีช่องทางที่จะลดกิจกรรมบางอย่าง และเพิ่มกิจกรรมบางอย่างเมื่อจำเป็น
3. เพื่อให้ได้ข้อมูล ข้อคิดที่ย้อนกลับจากพนักงานและหัวหน้างานเกี่ยวกับ ความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคคลด้านต่าง ๆ
4. เพื่อให้ฝ่ายบริหารงานบุคคล ได้นึกถึงประสิทธิภาพของตนเองในการที่จะมีส่วนช่วยต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์การ

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นการประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงศักยภาพที่แท้จริงของผู้ที่ถูกประเมินว่ามีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญและดำเนินการเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพต่อไป

การสร้างขวัญ

ขวัญในการทำงาน มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง การสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน จึงนับได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ เพราะการที่จะใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำงานให้กับองค์การอย่างขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น เชื่อมมั่นในตนเองและรับผิดชอบสูง สมานสามัคคีกัน เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์การและหน่วยงาน แต่บุคลากรในองค์การจะปฏิบัติได้ดังกล่าวนั้นอยู่ที่ ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นจากภายใน คือ น้ำใจ ขวัญจึงจำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งนักบริหารทุกคนควรจะทำให้มีความสำคัญ

สมพงษ์ เกษมสิน (2514, หน้า 428) ได้สรุปวิธีการสร้างขวัญในการทำงาน ไว้
ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน
2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลการปฏิบัติงาน
3. กำหนดเงินและค่าจ้างให้เหมาะสมและเป็นธรรม
4. สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม
6. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
7. จัดสวัสดิการที่ดี
8. สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม

ดังนั้น ขวัญ เป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคลากร เพราะจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ในการสร้างขวัญให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การที่ตนรับผิดชอบอยู่

กล่าวโดยสรุป การธำรงรักษามูลค่านั้น มีองค์ประกอบมากมายที่ผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างองค์ประกอบต่าง ๆ ในการธำรงรักษามูลค่านั้น ควรคำนึงถึงหลักความเสมอภาค หลักคุณธรรม เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจปฏิบัติงานและอยู่ร่วมกับองค์การให้นานที่สุด

การให้พ้นจากงาน

ในการบริหารงานบุคลากรที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การให้บุคลากรพ้นจากงาน เพราะเมื่อบุคลากรได้เข้ามาทำงานในหน่วยงาน ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นเวลาพอสมควร บางทีหน่วยงานหรืองานที่ทำอยู่อาจไม่เป็นที่พึงพอใจ เกิดความคับข้องใจ หหมดกำลังใจ ต้องการเปลี่ยนงาน ถูกลงโทษหรืออายุมากขึ้นไป ไม่สามารถทำงานนั้นได้ต่อไป งานนั้นไม่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ สิ่งเหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นเสมอ และการให้พ้นจากงานนั้น ก็ยังต้องดำเนินการ

ควบคู่กันไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ครอบคลุมทั้งงานบริหารบุคคลยังคงมีอยู่ แต่การให้พ้นจากงานจะต้องให้ความสำคัญ และถูกต้องตามระบบคุณธรรมหรือกฎระเบียบแบบแผน เพื่อป้องกันความไม่เป็นธรรมอันพึงจะเกิดขึ้น

ภิญโญ สาธร (2517, หน้า 453) ได้ให้ความหมายของการให้พ้นจากงานไว้ว่า หมายถึง การที่พนักงานเจ้าหน้าที่พ้นจากหน้าที่การงานและหมตสิทธิที่จะ ได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป การให้พ้นจากงานมีสาเหตุที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. บัญหาทางค้ำคนเศรษฐกิจ
2. บัญหาทางค้ำคนวินัย
3. การให้ออกงานเพราะหย่อนสมรรถภาพ
4. การให้ออกงานเมื่อคราวปลดเกษียณอายุ
5. การให้ออกจากงานเมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่กระทำความผิดอย่างหนัก

ดังนั้น การให้พ้นจากงานของบุคลากรหมายถึงกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานพ้นจากอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบจากหน่วยงานที่สังกัดไป อันมีสาเหตุที่แตกต่างกันไป มีทั้งที่สมัครใจพ้นจากงานเอง หรือไม่สมัครใจ พ้นจากงานชั่วคราว หรือถาวรก็ได้ เช่น การลาออก การไล่ออก การออกเพราะเหตุพลาภาพ เกษียณอายุ และถึงแก่กรรม เป็นต้น

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ได้มีนักการศึกษาทำการศึกษา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษา ไว้ดังที่จะนำเสนอต่อไปนี้

วีระ สุเมธาพันธ์ (2525, หน้า 74) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และคณาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร สรุปผลการศึกษาไว้ว่า

1. การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการให้พ้นจากงาน ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 2 กลุ่ม มีความเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและคณาจารย์เกี่ยวกับการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรกับการให้พื้นที่จากงานไม่แตกต่างกัน การชำระรักษาบุคลากรกับการพัฒนาบุคลากรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.5

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร โรงเรียนไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเองได้ บุคลากรใหม่มีประสบการณ์น้อย ขาดคุณธรรม ขาดความเป็นครู และโรงเรียนขาดบุคลากรด้านแนะแนวคนตรี บรรณารักษ์ เป็นต้น

2. การชำระรักษาบุคลากร ขาดการติดตามผลงานที่มอบหมายให้ทำ การย้ายติดตามคู่สมรส ทำให้ขาดบุคลากรอย่างกะทันหัน มีผลทำให้บางหมวดวิชาไม่มีบุคลากรเกิน บางหมวดวิชาขาดการพิจารณาความดีความชอบ ไม่ยุติธรรม สวัสดิการด้านบ้านพัก ไม่เพียงพอ กิจกรรมนันทนาการมีน้อย

3. การพัฒนาบุคลากร ไม่มีการวางโครงการพัฒนาบุคลากร การประชุมนิเทศบุคลากรใหม่ ไม่สม่ำเสมอ การส่งบุคลากรเข้าอบรมมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ การลาศึกษาต่อจะพิจารณาจากอายุราชการมากกว่าความต้องการของโรงเรียน การสังเกตการสอนมีน้อย ขาดการหมุนเวียนหน้าที่ในหมู่บุคลากร และขาดการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

4. การให้พื้นที่จากงาน การสอบสวนบุคลากรที่มีความผิดทำได้ล่าช้า บุคลากรที่ใกล้เกษียณอายุราชการมักไม่กระตือรือร้นในการทำงานและ โรงเรียนมักละเลยที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคลากรที่พ้นจากราชการออกไป

สำหรับ สมบูรณ์ คุปตภากร (2525, หน้า 77) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคลากรโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม ในเขตการศึกษา 2 ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรทั้ง 4 ด้าน ปฏิบัติในระดับปานกลาง และปัญหาที่พบในการบริหารบุคลากร คือ การให้ ได้มาซึ่งบุคลากรมีปัญหาเกี่ยวกับการขาดการประชาสัมพันธ์บุคลากรขาดคุณสมบัติ ความล่าช้าในการบรรจุ บุคลากรมีจำนวนไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ขาดการจูงใจให้บุคลากรมีกำลังใจทำงาน ไม่มีความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับไม่เหมาะสม การบริหารงาน

ไม่เป็นธรรมชาติ ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารขาดความรู้ในด้านบริหารโรงเรียน ขาดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ขาดการนิเทศงาน บุคลากร ขาดความสนใจในการศึกษาเพิ่มเติม การให้พ้นจากงาน บุคลากรที่พ้นจากงานไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน ผู้บริหารไม่เป็นที่พึ่งของบุคลากร ขาดความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับบุคลากรที่พ้นจากงาน

ส่วน ชนะ ธนสมบูรณ์ (2525, หน้า 33) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาหาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านการให้ ได้บุคลากร การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู และ เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร สรุปผลการศึกษา ได้ว่า การให้ ได้บุคลากรมา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน โรงเรียน ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และได้สรุปปัญหาอุปสรรคของการบริหารงานบุคคล ไว้หลายประการ คือ การสรรหาบุคลากร ไม่ได้คนที่สมมติครบทุกด้านตามต้องการ การได้มาของบุคลากร ไม่มีการดำเนินงานในรูปกรรมการ ไม่มีการประกาศให้บุคลากรภายนอกทราบ การธำรงรักษาบุคลากร เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ จัดให้ได้น้อย ครูได้รับความสนใจจากผู้บริหารน้อย และครูขาดกำลังใจ การพัฒนาบุคลากร ขาดงบประมาณในการอบรมทางวิชาการ ครูไม่ชอบพัฒนาตนเอง มุ่งแต่รายได้ การให้พ้นจากงาน ครูลาออกกระชั้นชิด เมื่อได้งานราชการและการให้ครูออกงานขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ไม่ได้รับความเป็นธรรมในเรื่องเงินทดแทนเมื่อออกจากงาน

ทำนองเดียวกับ นคร คำธิตา (2529, หน้า 98-100) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ในเขตภาคเหนือ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ทั้งผู้บริหารและครูอาจารย์ เห็นว่าได้รับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ผู้บริหารเห็นว่า ได้ปฏิบัติในระดับสูง ส่วนครูอาจารย์ เห็นว่า อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการให้พ้นจากงานผู้บริหารและครูอาจารย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารงานบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบว่า การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ได้บุคลากรไม่ตรงตามต้องการ ใช้ระบบอุปถัมภ์ใน

การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร มีส่วนร่วมในการคัดเลือกน้อย บุคลากรที่ได้รับมาจากความรู้ ประสบการณ์ ด้านการธำรงรักษาบุคลากร พบว่า งบประมาณในด้านสวัสดิการได้รับการจัดสรรน้อย และการเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า บุคลากรทำงานหลายหน้าที่ และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บุคลากรไม่พอใจเมื่อมอบหมายงานใหม่ ๆ ให้ทำ การพิจารณาความดีความชอบไม่ยุติธรรม ขาดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานอย่างชัดเจน ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่าขาดงบประมาณในการดำเนินงาน บุคลากร ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างจริงจัง และด้านการให้พ้นจากงาน บุคลากรสายอาชีพลาออกหรือย้ายไปสังกัดหน่วยงานอื่นมาก บุคลากรที่ใกล้เกษียณอายุขาดความกระตือรือร้น การสอบสวนกระทำความผิดของบุคลากรมีความล่าช้า ผู้บริหารไม่กล้าตัดสินใจลงโทษ ขาดความผูกพันกับผู้พ้นจากงาน ขาดการแนะนำให้ความรู้ เรื่องการให้พ้นจากงาน

ส่วน คำพันธ์ อัครเนตร (2533, หน้า 88-90) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ทั้ง 4 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน เห็นว่า ได้ปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ทั้ง 4 ด้าน ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ทั้ง 4 ด้าน

สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคลากร พบว่า การสรรหาบุคลากรมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาบุคลากรบางตำแหน่ง ควรลดคะแนนประเมินในการสอบเลื่อนตำแหน่งสายบริหารระดับโรงเรียนมีส่วนร่วมในการสรรหาน้อย สรรหาบุคลากรได้ไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน จัดสรรอัตรากำลังไม่เหมาะสมกับปริมาณงานของโรงเรียน บุคลากรที่ได้รับขาดความรู้ ความสามารถในการทำงานไม่มีการวางแผนกำลังคนไว้อย่างเป็นระบบการโอนย้ายไปสังกัดอื่นได้ยาก การพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงานไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อรับทุนต่าง ๆ ยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนา การขออนุญาตลาศึกษาต่อมีขึ้นตอนมาก ยุ่งยากแก่การ

ปฏิบัติ การบำรุงรักษาบุคลากร การจัดสวัสดิการยังไม่ทั่วถึง ล่าช้า และมีการแสวงหาผลประโยชน์ การย้าย เลื่อนตำแหน่งยังใช้ระบบอุปถัมภ์ การพิจารณาความดีความชอบไม่ยุติธรรม ผู้บริหารไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการประเมินผลงาน ส่วนการให้บุคลากรพ้นจากงาน บุคลากรที่จะเกษียณอายุขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เอาจริงเอาจ้งกับบุคลากรที่ประพฤติผิดวินัย การสอบสวนการกระทำผิดล้าช้า ไม่มีการแนะนำการดำรงชีวิตหลังพ้นจากงาน

เช่นเดียวกับ วารุณี จิวกิตติศักดิ์กุล (2538, หน้า 60) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อสอนภาษาจีน เขตการศึกษา 8 พบว่า ในด้านการบริหารบุคลากร ครูไม่มีความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ทำ และขาดความกระตือรือร้นที่จะหาความรู้เพิ่มเติม จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานของโรงเรียน

คล้ายกับ มัลยวดี ยุกตะนันท์ (2538, หน้า 136-141) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ในด้านการจัดองค์การ ควรกำหนดโครงสร้างตลอดจนบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน และมีความยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ด้านการจัดบุคลากร ควรจัดสรรคนเข้าทำงานโดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ ตามความต้องการของหน่วยงาน ควรมีการปฐมนิเทศบุคลากร ควรมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานตามความเหมาะสม ควรจัดกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรด้วย

และ สุพิน พรหมไชย (2539, หน้า 82-83) ได้ศึกษาเรื่อง ความพร้อมในด้านการบริหารบุคลากร เพื่อรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ในโรงเรียนอนุบาลเอกชน พบว่า สภาพการบริหารบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเอกชน อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านโครงสร้างการบริหารบุคลากร การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ทั้งผู้บริหารและครูได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านปัญหาและอุปสรรคในการบริหารบุคลากร พบว่า ด้านโครงสร้างการบริหารบุคลากร ควรให้บุคลากรได้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ด้านการสรรหาบุคลากร บุคลากรส่วนมากยังขาดความรู้และประสบการณ์ ต้องใช้เวลาในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ควร มีงบประมาณในการส่งเสริมโรงเรียนให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน ควร มี

การจัดส่งครู ไปอบรมเพื่อประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนให้โอกาสบุคลากรหาความรู้ใส่ตนเอง และด้านการพัฒนา รัฐควรที่จะเข้ามาส่งเสริมสนับสนุนโดยต้องมีแผนงานร่วมกับโรงเรียนเอกชนทั้ง ระยะสั้น ระยะยาว เพื่อจะได้พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องและเหมาะสมในโอกาสต่อไป และควร เสริมขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เช่นสวัสดิการด้านต่าง ๆ เงินเดือนตามวุฒิ ตลอดจนมี ข้อเสนอแนะและช่วยกันแก้ปัญหาคอขวดที่เกิดขึ้น

จากผลการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน ดังกล่าวมีปัญหาอุปสรรคในหลายด้าน เช่น ระบบโครงสร้างขาดความชัดเจน บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง การสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กรได้ไม่ตรงกับ ความต้องการ บุคลากรใหม่มีความรู้และประสบการณ์น้อย ปัญหาการลาออกจากงานอย่างกระทันหัน ทำให้การดำเนินงานในองค์กรขาดความต่อเนื่อง มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณในการลาศึกษาต่อ และการอบรมพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนบุคลากรที่พ้นจากงานไปขาดความผูกพันอันดีกับโรงเรียน และที่สำคัญคือผู้บริหารโรงเรียนขาดการเอาใจใส่และให้ความสำคัญใน ด้านการบริหารงานบุคลากรเท่าที่ควร ประกอบกับไม่มีใครทำการศึกษาในเรื่องนี้มาก่อน ผู้ศึกษา จึงต้องการศึกษาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดเชียงราย ในด้านโครงสร้าง บุคลากร การสรรหาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้พ้นจากงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาปรับปรุงงานบริหาร บุคลากรของโรงเรียนเอกชนต่อไป