

ซงชัย สันติวงษ์ (2540 : 250) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน การกำหนดให้แน่ชัดว่า ผู้ปฏิบัติงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการตรวจสอบการทำงานหรือการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรว่าสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นอัตราเงินเดือนหรือการให้รางวัล เป็นต้น

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นงานที่ปฏิบัติเมื่อได้บุคลากรมาปฏิบัติงานแล้วซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 227) ได้เสนอกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. กำหนดนโยบายของการประเมินผลว่าจะกระทำเมื่อใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบเกณฑ์ที่ใช้และเครื่องมือ
2. กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน เช่น เพื่อเลื่อนขั้น เพื่อเลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน พิจารณาความดีความชอบ

คาร์เรลล์, กูซมิทส์ และ อัลเบิร์ต (Carrell, Kuzmits and Elbert, 1992 : 235-237) ได้เสนอขั้นตอนที่ดีในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะต้องมีการอภิปรายกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดความต้องการของการปฏิบัติงาน
2. เลือกวิธีการในการประเมินที่เหมาะสม
3. ฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน
4. อภิปรายรวมถึงวิธีการที่จะใช้ประเมิน
5. ประเมินให้สอดคล้องกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
6. อภิปรายการประเมินร่วมกัน
7. กำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานในอนาคต

จากกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน แต่งตั้งคณะผู้ประเมิน ตั้งเกณฑ์การประเมิน ดำเนินการประเมิน และอภิปรายผลการประเมินร่วมกัน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร (2542 : 13) ได้กล่าวว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นไปในแนวที่ควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศเดียวกัน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปี
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง

โยกย้าย ปลดออกอย่างมีเหตุผล

3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นผลในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน

4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใด

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532 : 152-153) ได้เสนอวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการพิจารณาด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทน
2. เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจเกี่ยวกับความเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการตัดสินใจหรือระงับข้อขัดแย้งได้
3. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงฐานะของพนักงาน ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น ย้ายงาน ให้ออกจากงาน การเข้าเลือกบุคคลเข้าทำงาน
4. ทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคน มีความสามารถแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกันจะ สามารถตัดสินใจได้ว่าใครเป็นบุคคลที่เหมาะสม เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคลจะได้ปรับปรุงเสริมทักษะและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน ปรับปรุงระบบวิธี และอุปกรณ์การทำงาน

5. พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน

จากวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ 2 ประเด็น ดังนี้

1. เพื่อการพิจารณาตัดสินใจทางการบริหารงานบุคคล เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย เป็นต้น
2. เพื่อการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานและการกระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาขยันทำงานมากขึ้น เป็นต้น

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 167) ได้เสนอจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากรโดยเฉพาะค่าตอบแทน ตำแหน่ง
2. เพื่อสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล เป็นการตอบแทนความรู้ความสามารถของบุคลากร
3. เพื่อรักษาความเป็นธรรมภายใน หมายถึง ทำงานได้สำเร็จจะได้รับผลตอบแทนมากตามผลงาน
4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นและผลักดันให้มีการสอนงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานและงาน
5. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ กติกา ข้อบังคับของโรงเรียน
6. เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา
7. เพื่อเป็นการทดสอบความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาว่ามีความยุติธรรมเพียงใด จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า โรงเรียนหรือสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จได้นั้นย่อมหมายถึงว่า บุคลากรในหน่วยงานจะต้องมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มีศักยภาพสูงพอในการปฏิบัติงานซึ่งสามารถทำได้โดยการพัฒนาบุคลากร เช่น การส่งบุคลากรเข้าไปฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การลาศึกษาต่อ และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

3. การบำรุงรักษาบุคลากร (Maintenance)

การบำรุงรักษาเป็นกิจกรรมที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานอยู่กับองค์การด้วยความเต็มใจ โดยอาศัยการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการสร้างความปลอดภัยในการทำงานมีรายละเอียดดังจะได้อีกกล่าวต่อไปนี้

ความหมายการบำรุงรักษาบุคลากร

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความหมายการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ดังนี้

ไอวานโนวิก (Ivanovic, 1988 : 116) ได้เสนอความหมายว่า การบำรุงรักษาเป็นความต้องการที่จะให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานอยู่กับองค์การตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน

คณีย์ เทียนพุด (2543 : 21) ได้เสนอความหมายว่า การรักษาพนักงาน หมายถึง การพยายามให้พนักงานพึงพอใจในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานยิ่ง

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 210) การบำรุงรักษา หมายถึง การมุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไข ความปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติให้แก่องค์การด้วยความปลอดภัยทั้งกายและสุขใจ

จากความหมายของการบำรุงรักษาที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การพยายามจะให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจ และรู้สึกปลอดภัยทางด้านกายและจิต และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ มีผลทำให้เกิดความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การนั้นต่อไป

ความสำคัญของการบำรุงรักษา

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 210-211) ได้เสนอความสำคัญของการบำรุงรักษาไว้ดังนี้

1. ทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป เพราะพนักงานได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพและจิต ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย (Safety Need)

2. ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การสู่สายตาบุคคลภายนอก คนทั่วไปจะรับรู้ว่างค์การนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งาน

3. ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที่ยังต้องการไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว การธำรงรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์การจำเป็นต้องจัดทำขึ้นเพื่อก่อประโยชน์โดยตรงแก่องค์การ

จากความสำคัญของการบำรุงรักษาที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและคงทำงานให้กับองค์กรต่อไป

3.1 การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Fring Benefit)

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความหมายการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

ฉัตรพันธ์ เจริญนันท (2545 : 237) ได้เสนอความหมายว่า การจัดสวัสดิการหมายถึง การให้ประโยชน์ที่ไม่อยู่ในรูปของค่าตอบแทนโดยตรงกับพนักงานหรือสิ่งทีนอกเหนือจากการให้ค่าจ้างโดยตรงที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรในสิ่งที่สำคัญและเป็นสิ่งที่เขาต้องการ

อาภัสศรี ไชยคุณา (2542 : 162) ได้เสนอความหมายว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล คือ ผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับเพิ่มเติมจากเงินเดือน ซึ่งอาจเป็นตัวเงินหรือมิใช่ก็ได้ แต่ไม่ว่าจะได้ในรูปแบบใดก็ตาม ก็กล่าวได้ว่าเป็นรายได้พิเศษที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าใช้จ่ายปกติ

อำนาจ แสงสว่าง (2536 : 146) ได้เสนอความหมายว่า การจัดสวัสดิการ เป็นการบริการที่มุ่งให้ประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรักและผูกพันกับโรงเรียนต่อไป

จากความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลนั้น เป็นการให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ได้รับอาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ เพื่อให้บุคคลได้สร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับตัวเองในการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 240-241) ได้เสนอหลักในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนและสร้างระบบความเป็นธรรมขึ้นดังที่พูดกันว่า Equal Work Equal Pay โดยยึดหลักว่า

1. จัดอย่างเป็นธรรม หมายถึง พนักงานทุกคนได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างทั่วกัน
2. จัดอย่างสมดุล หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างมีเหตุผล
3. จัดในปริมาณที่พอเหมาะ หมายถึง เป็นการจ่ายที่ไม่มากเกินไป หน่วยงานสามารถจัดได้

4. จัดอย่างมั่นคง หมายถึง จำอย่างสม่ำเสมอที่พนักงานมีความมั่นคงในรายได้
5. จัดได้อย่างพอใจ หมายถึง จัดสวัสดิการและประโยชน์ที่ถือฤใช้เป็นเครื่องล่อใจ

ให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หมายถึง ฝ่ายบริหารยินดีจ่ายให้พนักงาน ก็มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย คำนี้ถึงประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 360) ได้เสนอหลักการการจัดสวัสดิการและประโยชน์ที่ถือฤุดังนี้

1. สวัสดิการและประโยชน์ที่ถือฤที่ให้กับพนักงาน ควรตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน
2. สวัสดิการและประโยชน์ที่ถือฤที่ให้ ควรเป็นกิจกรรมที่ขอบเขตมุ่งถึงการให้ประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าการให้แต่ละบุคคล
3. ควรพิจารณาจากฐานขอบเขตที่กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
4. ระบบการจ่ายจะกระทำไปในความหมายของการให้ในขอบเขตเพียงเพราะเนื่องจากความกรุณา หากแต่ควรจะต้องจัดขึ้นในความหมายของความรับผิดชอบและมีการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่พึงมีต่อกันตามความเป็นจริง
5. ให้ในแง่ของความเหมาะสมในแง่ต่าง ๆ ด้วย

จากหลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์ที่ถือฤุดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์ที่ถือฤนั้นควรคำนึงถึง ความเหมาะสมในการให้ ให้ในสิ่งที่พนักงานปรารถนา ต้องการ จัดอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง และเป็นการมุ่งใจให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ฉัตรพันธ์ เจริญนันท (2545 : 237) ได้เสนอประเภทของสวัสดิการในองค์การโดยพิจารณาจากข้อความของกฎหมายเป็นเกณฑ์ ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของสวัสดิการออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาลและห้องสุขา เป็นต้น เป็นการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากร ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน
2. สวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และ

บริการที่องค์กรจัดสรรให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจขององค์กรเอง ความร่วมมือระหว่างองค์กรกับบุคลากร หรือการร้องขอจากบุคลากร เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และความพอใจในการทำงาน

จากประเภทการจัดสวัสดิการดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ประเภทสวัสดิการแบ่งได้ 2 ประเภท คือ สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดกับสวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนดที่องค์กรจัดสรรให้ให้กับพนักงานด้วยความเต็มใจ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2545 : 241-242) ได้แบ่งชนิดสวัสดิการในองค์กรออกเป็น 10 ประเภทดังต่อไปนี้

1. บริการด้านสุขภาพ (Health Service) เป็นการดูแลสุขภาพและพลาณามัยของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เช่น ยาและเครื่องมือสำหรับการปฐมพยาบาล ห้องพยาบาล การตรวจสุขภาพ และการให้ข้อมูลด้านสุขภาพอนามัย เป็นต้น
2. บริการด้านความปลอดภัย (Safety Service) เป็นการส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย การส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัย การฝึกอบรม และเตรียมความพร้อม เป็นต้น
3. บริการด้านความมั่นคง (Security Service) เป็นการสร้างความมั่นคงทางกายภาพและความรู้สึกแก่บุคลากร เช่น เงินรางวัล เงินทดแทน การประกันชีวิต และเงินบำนาญ เป็นต้น
4. การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษต่าง ๆ ของพนักงาน (Payment for Entitled Leave) เพื่อให้บุคลากรได้พักผ่อน ทำกิจกรรมตามความเชื่อทางศาสนาหรืองานเฉลิมฉลองของสังคม เช่น วันหยุดตามประเพณี วันหยุดประจำปี วันลาภกิจ และวันลาป่วย เป็นต้น
5. บริการด้านการศึกษา (Education Service) เป็นการส่งเสริมด้านการศึกษาและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้กับพนักงาน เช่น การศึกษานอกโรงเรียน การให้ทุนพัฒนาพนักงาน การให้ลาการศึกษาต่อ และการจัดตารางเวลาการทำงานให้สอดคล้องกับเวลาเรียน เป็นต้น
6. บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Service) เป็นการให้ความช่วยเหลือด้านการครองชีพ และการดำรงชีวิตตามความเหมาะสมแก่บุคลากร เช่น บ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้า และเงินสงเคราะห์ต่าง ๆ เป็นต้น
7. บริการนันทนาการ (Recreational Service) เป็นการสนับสนุนกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อร่างกายและจิตใจ ตลอดจนช่วยสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น การจัดกิจกรรมพักผ่อน ส่งเสริมการจัดตั้งชมรมกีฬา การจัดเตรียมอุปกรณ์และสนามกีฬา และการจัดการ

แข่งขันกีฬาประจำปี เป็นต้น

8. บริการให้คำปรึกษา (Counseling Service) เป็นการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติตนให้แก่สมาชิก เช่น ให้คำปรึกษาในด้านอาชีพ ความขัดแย้งในที่ทำงาน ชีวิตครอบครัว และกฎหมาย เป็นต้น

9. โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and Award) เป็นการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน หรือการให้รางวัลกับพฤติกรรมที่องค์การต้องการ เช่น เงิน โบนัส เงินประจำปี รางวัลพนักงานดีเด่น และรางวัลพนักงานยอดเยี่ยม เป็นต้น

10. บริการอื่น ๆ (Other Service) เป็นการให้การสนับสนุนในด้านอื่นที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น รถประจำตำแหน่ง อุปกรณ์สื่อสาร ศูนย์รับเลี้ยงเด็ก สนามเด็กเล่น และบ้านพักตากอากาศ เป็นต้น

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 302-303) ได้จำแนกประโยชน์ของการจัดสวัสดิการออกเป็น 2 ประการ คือ

1. ประโยชน์ที่มีต่อบุคลากร คือ

1.1 บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น

1.2 บุคลากรมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและการอยู่ดี

กินดี

1.3 ความไม่พอใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลง

1.4 มีความเข้าใจถึงนโยบายและความมุ่งหมายของหน่วยงาน

1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและหน่วยงานดีขึ้น

2. ประโยชน์ที่มีต่อหน่วยงาน คือ

2.1 หน่วยงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

2.2 หน่วยงานได้ประโยชน์มากขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคลากรมี

ประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 การปฏิบัติงานมีการประสานงานมากขึ้น

2.4 ปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานลดลง

2.5 หน่วยงานกับบุคลากรมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

2.6 หน่วยงานมีโอกาสดำเนินการ อธิบายถึงนโยบายและหลักการของหน่วยงาน

2.7 หน่วยงานสามารถลดค่าใช้จ่ายในเรื่องการสรรหา คัดเลือก บรรจุ

และฝึกอบรม

จากประโยชน์ของการจัดสวัสดิการดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการสามารถสรุปได้ 2 ประเด็น คือ ต่อนุเคราะห์ ทำให้บุคคลเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานและเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและต่อองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

3.2 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 136) ได้ให้ความหมายว่า เป็นสถานการณ์ทางจิตใจซึ่งพอจะสรุปได้คือ

ขวัญ หมายถึง การทำงานอย่างมีความสุข

ขวัญ หมายถึง การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน

ขวัญ หมายถึง การไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน

ขวัญ หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึก ร่วมกันในการทำงาน

ขวัญ หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน

ขวัญ หมายถึง เจตคติที่ดีและถูกต้องต่องาน

ขวัญ หมายถึง การที่ทุกคนยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานกลุ่ม

จากความหมายของขวัญและกำลังใจดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกดี ๆ และเจตคติที่ดีที่ร่วมกัน ต่อการปฏิบัติงานและทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 141) ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่พนักงาน สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งของตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในรูปของวัตถุและยังได้ในแง่จิตใจด้วย คือ พนักงานจะรู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานนั้นปฏิบัติต่อตนเองอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล

2. การจัดแหล่งสนทนาการ เป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ ทำความรู้จัก สร้างความคุ้นเคยสนิทสนมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

3. การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ ควรหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้มาเยี่ยมชมเยียนพนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม ช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของพนักงาน

4. การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ แก่พนักงานและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล

5. การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน ใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ สามารถนำมาใช้ทั้งรายบุคคลและกลุ่ม ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของพนักงานและฝ่ายบริหาร

เนาวรัตน์ แยมแสงซ์ (2542 : 82) ได้เสนอการสร้างความขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนี้

1. มีสวัสดิการที่ดี และเหมาะสม
2. มีระบบระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เป็นประชาธิปไตยในระบบสากล
3. มีการบริหารงานที่ดี (ผู้บริหารดี)
4. ระบบการเงินดี
5. มีอุปกรณ์เครื่องมือ และเครื่องอำนวยความสะดวกพร้อมมูล
6. มีการให้รางวัล และการทำโทษอย่างมีเหตุผล
7. ส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากรเป็นประจำและต่อเนื่อง

จากวิธีการเพิ่มความขวัญและกำลังใจในการทำงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่าเป็นการให้ความสำคัญแก่พนักงานในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้ค่าตอบแทนในรูปแบบของวัสดุ การให้พนักงานได้มีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ รวมทั้งการให้คำปรึกษาต่าง ๆ กับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับพนักงาน

3.3 ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Safety and Healthy)

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความหมายของความปลอดภัยในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

มันดี และ นอ (Mondy Noe , 1990 : 523-524 ได้ให้ความหมายว่า ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 212) ได้ให้ความหมายว่า การหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่าง ๆ

จากความหมายของความปลอดภัยในการปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า เป็นการป้องกัน การจัดเตรียม หรือการคุ้มครองพนักงานที่อาจจะเกิดอุบัติเหตุต่าง ๆ ขึ้นได้ เพื่อให้รู้สึกปลอดภัยและสามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอหลักการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 313) ได้เสนอแนวทางในการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัย
2. การจัดตั้งคณะกรรมการด้านความปลอดภัย
3. การจัดหาเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุ
4. การจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้ที่ดูแลด้านความปลอดภัย
5. การจัดการฝึกอบรมด้านความปลอดภัย

สำหรับความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยเฉพาะในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ การจัดหน่วยทหาร ตำรวจตระเวนชายแดน เพื่อช่วยเหลือและป้องกันข้าราชการครูจากผู้ก่อการร้ายในพื้นที่

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 213) การดำเนินงานให้พนักงานเกิดความปลอดภัยโดยการอบรม ให้ความรู้ สร้างความสนใจให้เกิดขึ้นดังนี้

1. ผู้บริหาร ต้องตระหนักและเห็นชอบในการส่งเสริมความปลอดภัยโดยกำหนดเป็นนโยบาย
2. พนักงาน ต้องยอมรับและให้ความร่วมมือเกี่ยวกับความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ
3. จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
4. สร้างความสนใจในด้านความปลอดภัย เช่น การจัดทำโปสเตอร์ ภาพเตือนความจำพิเศษ เป็นต้น

จากหลักการส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงานที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ควรจัดให้มีเพราะทั้งผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานเองรู้สึกเกิดความปลอดภัย มันจึงทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งนี้อาจจะใช้วิธีการอบรมให้ความรู้ เป็นต้น

วิลเลียม แฮมเมอร์ (William Hammer, 1976 : 7 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 368) ได้ให้เหตุผลที่ควรมีการจัดระบบความปลอดภัยที่จัดทำขึ้นด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

1. เหตุผลด้านศีลธรรม ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการต้องมุ่งป้องกันการเกิดอุบัติเหตุที่อาจจะกระทบถึงตัวบุคคลที่เป็นเรื่องของมนุษยธรรม ดังนั้นการจัดแผนการเพื่อความปลอดภัยเป็นสิ่งที่ต้องจัดให้กับบุคลากรในหน่วยงาน

2. เหตุผลด้านกฎหมาย เพราะในสภาพสังคมที่เจริญรัฐบาลได้ดูแลถึงสวัสดิการของพนักงานนั้นก็ได้มีการกำหนดข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยตลอดจนสุขภาพและมีวิธีการในการลงโทษผู้ละเลยและผู้ไม่ปฏิบัติตาม

3. เหตุผลด้านเศรษฐกิจ การตระหนักถึงผลเสียอันเกิดจากอุบัติเหตุต่าง ๆ ซึ่งเป็นต้นทุน ค่าใช้จ่ายกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กรไม่น้อย ดังนั้น เพื่อที่จะไม่ให้เกิดผลเสียหาย จึงควรที่จะมีวิธีป้องกันไว้ก่อน

จากวัตถุประสงค์ของการจัดระบบความปลอดภัยในการทำงานดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ 3 ประการ คือ เป็นการส่งเสริมด้านมนุษยธรรม เป็นข้อกำหนดตามกฎหมาย และเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นขั้นตอนหลังจากการที่ได้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วและพยายามหาวิธีการอย่างไรที่จะให้บุคคลคงอยู่กับองค์กรตลอดไป อยู่ด้วยใจรัก มีความจงรักภักดีต่อองค์กร นั้นหมายถึง ต้องมีการบำรุงรักษาบุคลากรซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การจัดสวัสดิการและการให้ประโยชน์แก่บุคลากรให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการสร้างความรู้ที่ปลอดภัยให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. การให้พ้นจากงาน (Dismissal)

การให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารงานบุคลากรไม่ว่าการพ้นจากงานด้วยประการใดก็ตาม การพ้นจากงานด้วยความสมัครใจ เช่น การลาออก หรือการพ้นจากงานด้วยความไม่สมัครใจ เช่น การไล่ออก การถูกปลดออก อันเนื่องประพฤตินิยัย การเกษียณอายุราชการ เป็นต้น ดังที่จะได้กล่าวรายละเอียดดังนี้

ความหมายการให้บุคลากรพ้นจากงาน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความหมายการให้พ้นจากงานไว้ดังนี้ ไอวาโนวิก (Ivanovic, 1988 : 165) ได้ให้นิยามว่า การพ้นจากงาน คือ การออกจากงาน เช่นการลาออก การเกษียณอายุ หรือการลดจำนวนบุคคล

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542 : 176) ได้เสนอความหมายว่า การพ้นจากงาน เป็นการตัดสินใจส่วนบุคคลและองค์กร เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากทางวินัย สภาพทางเศรษฐกิจ หรือเหตุผลส่วนตัว

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 252) ได้เสนอความหมายว่า การพ้นจากงาน คือ การพ้นจากสภาพการทำงาน เนื่องจากการลา ทูพพลภาพ และเกษียณ

โสรัจ แสนศิริ และคณะ (ม.ป.ป. : 50) ได้เสนอความหมายว่า การพ้นจากงาน คือ การที่ข้าราชการคนใดคนหนึ่งออกจากราชการไปด้วยความสมัครใจ หรือไม่สมัครใจ การพ้นจากราชการ โดยทั่วไปเนื่องมาจากสาเหตุดังนี้

1. การลาออกจากราชการ
2. การออกจากราชการเพราะกระทำผิด
3. การออกจากราชการเพราะลดจำนวนข้าราชการ
4. การออกจากราชการเพราะเกษียณอายุ
5. การออกจากราชการเพราะเหตุจำเป็น
6. การออกจากราชการเพราะหย่อนสมรรถภาพ

จากความหมายของการให้พ้นจากงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การที่บุคลากรออกจากราชการด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจ เช่น การลาออก การเกษียณอายุ การถูกไล่ออก หรือด้วยเหตุประการใดก็ตามซึ่งถือว่าเป็นการพ้นจากงานทั้งสิ้น

4.1 การลงโทษทางวินัย (Discipline)

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความหมายของวินัยไว้ดังนี้ พจนานุกรมภาษาอังกฤษของเว็บสเตอร์ (Webster, 1996 อ้างถึงใน ฌฎฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2545 : 274) ได้ให้คำนิยามคำว่า วินัย ไว้ 3 ประการ คือ

1. วินัย หมายถึง การฝึกอบรมให้มีการแก้ไขให้ถูกต้อง หล่อหลอมให้เป็นรูปแบบ ทำให้เกิดความเข้มแข็งหรือทำให้เกิดความสมบูรณ์
2. วินัย หมายถึง การควบคุมให้เกิดผลดี โดยการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดความต่อเนื่อง

3. วินัย หมายถึง การลงโทษหรือการตำหนิว่ากล่าว

เดอ เซนโซ และรอปบินส์ (De Denzo and Robbins, 1993 อ้างถึงใน ฌฎฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2545 : 275) ได้กล่าวไว้ว่า “วินัย” (Discipline) หมายถึง สถานการณ์ที่พนักงานประพฤติตนผิดกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานของพฤติกรรมที่องค์กรกำหนด

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี พ.ศ. 2525 กำหนดความหมายของวินัยว่าเป็นระเบียบสำหรับกำกับความประพฤติให้เป็นแบบแผนอันหนึ่งอันเดียวกัน

จากความหมายของวินัยดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า วินัย คือ ระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติและถือว่าเป็นสิ่งที่ดี นั้นหมายถึงว่า ทุกคนให้การยอมรับ และเมื่อมีผู้ใดกระทำผิดวินัย จะมีการลงโทษทางวินัยเกิดขึ้น อาจเป็นการลงโทษหรือการตำหนิเตือนเมื่อมีคนประพฤติตนผิดไปตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอแนวทางในการดำเนินการทางวินัยไว้ดังนี้
 ฌ็องฌูพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 283-286) วินัยจะมีขอบเขตครอบคลุมความประพฤติ
 ของสมาชิกทุกคนในองค์การ ทุกคนต้องยอมรับ ซึ่งการดำเนินการทางวินัยสามารถดำเนินการ
 เป็นขั้นตอนดังนี้

1. การตักเตือน (Warning) การตักเตือนเป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินการทาง
 วินัยที่มีความรุนแรงน้อยที่สุด มักถูกนำมาใช้เมื่อองค์การเริ่มรับทราบถึงปัญหา หรือปัญหาไม่ม
 ความรุนแรงมีอยู่ 3 ระดับ คือ การตักเตือนด้วยวาจา (Verbal Warning) การตักเตือนด้วยวาจา
 พร้อมด้วยบันทึกข้อมูล (Written Verbal Warning) การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written
 Warning)

2. การพักงาน (Suspension) การพักงานเป็นการดำเนินการทางวินัยในขั้นที่
 รุนแรงกว่าการตักเตือน ถูกนำมาใช้เมื่อการตักเตือนไม่ได้ผลหรือบุคลากรกระทำผิดในขั้นที่
 รุนแรง เพื่อให้บุคลากรได้มีระยะเวลาสำนึกและปรับปรุงตัวให้เหมาะสม

3. การลดขั้น (Demotion) ถ้าการพักงานไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ
 บุคลากรได้ อาจนำวิธีการลดขั้นมาใช้แทนการไล่ออก เนื่องจากบุคลากรนั้นยังมีความสำคัญต่อ
 องค์การ

4. การตัดเงินเดือน (Pay cut) การตัดเงินเดือนถูกนำมาใช้เป็นทางเลือกสุดท้าย
 แทนการไล่ออก เนื่องจากการไล่ออกจะก่อให้เกิดผลเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม
 ต่อองค์การ

5. การไล่ออก (Dismissal) การไล่ออกเป็นวิธีการทางวินัยขั้นเด็ดขาดที่องค์การนำ
 มาใช้กับพนักงานที่เห็นว่าไม่มีความเหมาะสมที่จะให้ร่วมงานต่อไป เนื่องจากบุคลากรกระทำ
 ความผิดทางวินัยอย่างรุนแรง วิธีการนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายทางวินัยที่องค์การเลือกมาใช้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 381) ได้เสนอวิธีการดำเนินการทางวินัยซึ่งพอจะสรุปได้
 ดังนี้

1. การให้คำปรึกษา ผู้บังคับบัญชาจะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าการปฏิบัติ
 ผิดหรือฝ่าฝืนนั้นมีความสำคัญอย่างไร และสร้างความตระหนักถึงความพยายามที่จะแก้ไขหรือ
 ปรับปรุงพฤติกรรม

2. การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อมีการทำผิดซ้ำสองหรือมีความผิดที่หนักกว่า
 เดิม ผู้บังคับบัญชาจะกล่าวตักเตือนหรือให้คำแนะนำแต่ต้องบันทึกสิ่งที่ทำไปไว้ในประวัติ

3. การปลดออก ถ้าการให้คำปรึกษาและการกล่าวตักเตือนไม่เป็นผลอันเนื่องมาจาก

มีพฤติกรรมที่ผิดบกพร่องอย่างจงใจ แต่สำหรับกรณีที่เขาอาจมีการตัดเงินเดือนชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง

4. การเลิกจ้าง ใช้สำหรับความผิดหรือการลงโทษที่รุนแรงยิ่งขึ้นหรือรุนแรงที่สุด เพื่อเป็นผลดีที่จะเป็นตัวอย่างแก่พนักงานคนอื่น

5. การไล่ออก เป็นการลงโทษขั้นสุดท้าย หลังจากที่ไม่สามารถดำเนินการด้วยวิธีตามปกติ

จากหลักการหรือวิธีการดำเนินการทางวินัยดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้เป็น 4 ขั้นตอนดังนี้ กล่าวตัดเดือน บันทึกลงเป็นลายลักษณ์อักษร การตัดเงินเดือน และการไล่ออก

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545 : 276-277) ได้กล่าวว่า วินัยเปรียบเสมือนขอบเขตที่กำหนดให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ระบบวินัยขององค์การยังมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมพฤติกรรม ระบบวินัยจะถูกนำมาใช้ในการส่งเสริมพฤติกรรมที่องค์การต้องการให้สมาชิกแสดงออก โดยการให้รางวัลแก่พนักงานที่ประพฤติตัวเหมาะสม เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานรักษาและพัฒนาพฤติกรรมนั้นอย่างต่อเนื่อง

2. ป้องกันพฤติกรรม ระบบวินัยจะถูกนำมาใช้ให้กับสมาชิกเพื่อป้องกันพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคลากร โดยการลงโทษ การตัดเดือน หรือให้คำแนะนำแก่พนักงานที่ประพฤติตนไม่เหมาะสมหรือไม่ตรงตามความต้องการขององค์การ เพื่อบุคลากรจะได้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้เป็นที่พอใจตามข้อกำหนดขององค์การ

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 167-168) ได้กล่าวว่าวินัยมีความสำคัญมากต่อการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งพอจะกล่าวโดยทั่วไปดังนี้

ด้านการบริหารงานบุคคล ในหน่วยงานย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายคน หลายฝ่าย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนด ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้นเป็นข้อปฏิบัติเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว และไม่เป็นปัญหาต่อระบบงาน

1. ด้านพฤติกรรมของบุคคล ช่วยกำหนดขอบเขตในการปฏิบัติที่พึงประสงค์ถูกต้องตามจารีตประเพณี และสิ่งที่สังคมต้องการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าแก่ตนเอง ย่อมต้องมีวินัยต่อผู้อื่นด้วย ซึ่งทำให้บุคลากรเหล่านี้สามารถปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างไม่เป็นปัญหาต่อหน่วยงานของตนเองและสังคม

4.2 การปลดออกจากตำแหน่ง (Discharge)

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 275) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการปลดออกจากตำแหน่งว่า การให้คนงานออกโดยไม่มีกำหนดและลดจ่ายค่าเงินเดือนแต่พนักงานมีโอกาส

กลับมาทำงานใหม่โดยยังมีข้อสัญญาซึ่งต่างจากการไล่ออกที่บุคคลนั้นจะต้องแยกออกจากงานในปัจจุบันเพราะการกระทำผิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การปลดออกจากตำแหน่งเป็นการหยุดงานชั่วคราวหนึ่ง หยุดชั่วคราวและพนักงานยังมีโอกาสกลับมาทำงานใหม่ได้

4.3 การไล่ออก (Dismissal)

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 277) ได้เสนอความหมายว่า คือ การให้พนักงานออกไปยังถาวรจากการจ่ายเงินเดือน ส่วนใหญ่เป็นเพราะมีการประพฤติดูผิดหรือการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด ซึ่งเป็นความผิดของบุคคลนั้นโดยตรง ส่วนการให้ออกจะเป็นการให้พนักงานออกจากบัญชีเงินเดือนหรือหยุดการจ้างไม่ว่าด้วยเหตุผลใดก็ตาม

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การให้พนักงานออกจากงานอย่างถาวรอาจเนื่องมาจากการประพฤติดูผิดวินัยที่ร้ายแรงถึงขั้นการไล่ออก

4.4 การลาออก (Resign)

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542 : 177) คือ การตัดสินใจลาออกของพนักงานอาจขึ้นอยู่กับ พนักงานไม่พอใจในงานที่ทำ และมีทางเลือกที่ดึงดูดใจจากภายนอกมากกว่าในองค์กร อาจเป็นเพราะงาน สภาพแวดล้อม การลาออกเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ การลาออกจะไม่ได้ประโยชน์แก่ผู้ถูก

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า เป็นการออกจากงานไม่ว่าด้วยเหตุผลใดก็ตาม เป็นความปรารถนาหรือความต้องการของพนักงานเองอาจเนื่องมาจากพนักงานได้งานใหม่ที่น่าสนใจกว่า หรือสวัสดิการดีกว่างานที่เคยทำ เป็นต้น

4.5 การเกษียณอายุราชการ (Retirement)

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542 : 177) คือ เป็นการสิ้นสุดอาชีพของพนักงาน พนักงานต้องการประโยชน์แก่ผู้ถูกในการเกษียณจากองค์กรซึ่งเป็นรายได้ที่ออมไว้ให้พนักงานซึ่งมีความมั่นคงทางสังคม และองค์กรมีแผนเกษียณอายุไว้ล่วงหน้า

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า เป็นการสิ้นสุดการทำงานของพนักงานอาจเนื่องมาจากการครบวาระการทำงานหรือพนักงานมีความต้องการเกษียณก่อนอายุราชการ (Early Retire) ซึ่งพนักงานจะได้รับสวัสดิการและประโยชน์แก่ผู้ถูกต่าง ๆ หลังจากการเกษียณอายุราชการ เช่น เงินบำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 284) ได้เสนอผลประโยชน์จากการเกษียณอายุที่มอบให้พนักงาน เป็นรายได้เมื่อเขาเกษียณ ซึ่งผลประโยชน์ดังกล่าวมาจาก

1. การประกันสังคม (Social Security) หรือแผนความมั่นคงทางด้านสังคม

เป็นระบบการบริการของรัฐ โดยออกแบบเพื่อกำหนดผลประโยชน์ที่จะจ่ายให้กับพนักงานเมื่อพนักงานเจ็บป่วยหรือไร้ความสามารถ โดยจัดหาโรงพยาบาลและการรักษาพยาบาลบุคคลที่ต้องหยุดงาน การประกันสังคมจัดผลประโยชน์ให้ 3 ประเภท คือ

1.1 การได้รับรายได้ออกจากการเกษียณอายุและหลังจากนั้นจะได้รับผลประโยชน์ภายใต้กฎหมายประกันสังคม

1.2 มีผลประโยชน์ให้กับการยังมีชีวิตหรือเสียชีวิตโดยการจ่ายเป็นรายเดือนให้กับพนักงานหรือทายาท

1.3 การจ่ายเนื่องจากไร้ความสามารถ โดยจ่ายเป็นรายเดือนให้กับพนักงานหรือทายาท ถ้าไม่สามารถทำงานโดยสิ้นเชิงโดยมีแผนการดูแลสุขภาพให้จนถึงอายุ 65 ปีหรือมากกว่า

2. แผนบำนาญ (Pension Plans) เป็นแผนซึ่งให้ผลประโยชน์จำนวนหนึ่งแก่พนักงาน เมื่อพนักงานมีอายุถึงขั้นเกษียณถึงขั้นกำหนดไว้ล่วงหน้า หรือเมื่อเขาไม่สามารถทำงานได้อีกต่อไป

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ผลประโยชน์ที่ข้าราชการจะได้รับหลังจากการเกษียณอายุราชการ คือ การประกันสังคมและผลประโยชน์ที่ได้จากการทำบำนาญ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วเกี่ยวกับการให้พ้นจากงานสามารถสรุปได้ว่า การพ้นจากงานอาจเกิดจากความสมัครใจหรือไม่สมัครใจก็ได้ เช่น การลงโทษทางวินัย การปลดออก การไล่ออก การลาออก และการเกษียณอายุราชการ ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวมาแล้ว

สภาพทั่วไปของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ศาสนาอิสลามได้เริ่มเข้าสู่ประเทศไทยตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา โดยมีจุดเริ่มต้นแถบภาคใต้ของประเทศไทย ปัจจุบันมีการอบรมสั่งสอนและเผยแพร่ศาสนาอิสลามจนเป็นที่ยอมรับว่าปัตตานีเป็นศูนย์กลางของการศึกษาศาสนาอิสลามในภูมิภาคเอเชีย ผู้ที่มีความรู้ทางศาสนาอิสลามจะได้รับการยกย่องเป็น “โต๊ะครู”

“โต๊ะครู” เป็นจำนวนมากจะทำการสอนศาสนาอิสลามในสถาบันของตนเรียกว่า “ปอเนาะ” ซึ่งเป็นการอบรมสั่งสอนตามความต้องการของ “โต๊ะครู” และ “ผู้เรียน” เป็นสำคัญ พ.ศ. 2503 กระทรวงศึกษาธิการและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องได้จัดประชุมสัมมนาเพื่อให้ “ปอเนาะ” จัดระเบียบแล้วแปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์ ตาม พ.ร.บ. โรงเรียนราษฎร์ พุทธศักราช 2497

กระทรวงศึกษาธิการได้ให้การส่งเสริมและอุดหนุนแก่โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามหรือโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2509 จนถึงปัจจุบัน

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจัดเป็นโรงเรียนเอกชนตามมาตรา 15(2) แห่ง พ.ร.บ. โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ต่อมากระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้ “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาที่เปิดสอนวิชาศาสนาและวิชาสามัญ พ.ศ. 2536” โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโรงเรียนใดสามารถจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานที่กำหนดจะได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนสภาพเป็นโรงเรียนเอกชน มาตรา 15(1) และจะได้รับเงินอุดหนุนเช่นเดียวกับโรงเรียนเอกชนสามัญศึกษาทั่ว ๆ ไป ซึ่งเป็นเงินอุดหนุนจำนวนมากกว่าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มาตรา 15(2) ซึ่งโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบันมี 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้ คือ สอนศาสนาอย่างเดียวและสอนศาสนาควบคู่วิชาสามัญ ซึ่งผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่สอนศาสนาควบคู่วิชาสามัญซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. โรงเรียนตามมาตรา 15(2)
2. โรงเรียนตามมาตรา 15(1) ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ได้รับอนุญาตให้แปรสภาพจากโรงเรียนตามมาตรา 15(2) ซึ่งสอนศาสนาควบคู่วิชาสามัญ

สภาพทั่วไปของโรงเรียนเอกชนนั้นยังด้อยกว่าโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ ในทุก ๆ ด้านไม่ว่าด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน การจัดระบบการบริหารจัดการ ความพร้อมทางด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน ความพร้อมทางด้านบุคลากร เป็นต้น ซึ่งรัฐบาลพยายามสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมาโดยตลอด แต่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างที่สังคมคาดหวัง ซึ่งอาจจะมีสาเหตุหลายประการที่สำคัญ คือ

1. ผู้บริหารโรงเรียนได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและครูใหญ่ ยังขาดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาและขาดความรู้ทางการบริหารการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารจำนวนมากมีความรู้ด้านสามัญศึกษาดำ ขาดจิตสำนึกและความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ฯลฯ
2. โรงเรียนส่วนใหญ่ขาดครูชำนาญการสอนในวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษและภาษาไทย
3. ครูสอนศาสนามีวุฒิสามัญศึกษาดำ ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ขาดความรู้ด้านจิตวิทยาการศึกษา ขาดความรู้เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการศึกษา ฯลฯ

จากสาเหตุดังกล่าวทำให้การสอนของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามด้อยประสิทธิภาพ ดังนั้นรัฐควรให้การสนับสนุนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม คือ

1. จัดอบรมครูวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษแก่ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการสอนและเป็นต้นแบบแก่เพื่อนครูได้
2. จัดอบรมผู้บริหารโรงเรียน อันได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและครูใหญ่ ให้มีความรู้ทางการบริหารการศึกษาและสร้างความตระหนัก ความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่และความเป็นผู้นำ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2543 :18) การพัฒนาการเรียนการสอนวิชาสามัญในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้มีการจัดการศึกษาในลักษณะพื้นที่พิเศษที่สอดคล้องกับเอกลักษณ์เฉพาะเพราะมีความแตกต่างกันด้านภาษา ศาสนาและวิถีชีวิต ส่วนการแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรผู้สอนและการแก้ปัญหาการย้ายออกนอกพื้นที่นั้นให้เพิ่มอัตราค่าจ้างครู โดยจ้างบุคลากรในพื้นที่ระยะเวลา 2-3 ปีแล้วประเมินคุณสมบัติให้เป็นไปตามเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กำหนดเพื่อการบรรจุเป็นข้าราชการครูต่อไป โดยมีเงื่อนไขว่าจะต้องอยู่ในพื้นที่จนกว่าจะเกษียณอายุราชการ รวมทั้งสนับสนุนการผลิตโครงการครูทายาทของจังหวัดและการสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการจัดสวัสดิการและให้ความคุ้มครองในรูปแบบการประกันชีวิต และทบทวนการกำหนดพื้นที่เสี่ยงภัยและค่าตอบแทนให้แก่ครูในพื้นที่เสี่ยงภัยให้เสมอกันทุกจังหวัดและทัดเทียมข้าราชการอื่น (สุวิทย์ คุณกิตติ, 2545 : 14)

สภาพทั่วไปของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (2535 : คำนำ) ได้บันทึกไว้ว่า ประชากรส่วนใหญ่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม มีสภาพแวดล้อมทางสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ภาษาและศาสนาแตกต่างไปจากประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ ทำให้การปฏิบัติงานมักจะประสบปัญหาต่างๆ ที่สืบเนื่องมาจากความไม่เข้าใจกัน บางอย่างเป็นปัญหาเล็กน้อย ก็บานปลายกลายเป็นเรื่องใหญ่ ซึ่งมีผลกระทบต่อความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงของชาติ

เมื่อพิจารณาสภาพทั่วไปของภูมิภาค 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ด้านเศรษฐกิจ ณรงค์ฤทธิ์ ตักคารณรงค์ (2533 : 45) ได้ให้ทัศนะว่า จังหวัดชายแดนภาคใต้มีโครงสร้างทางเศรษฐกิจแบบฐานแคบ อาชีพหลักที่เห็นได้ชัดเจน คือ การทำนา ทำสวนผลไม้ และทำกาการประมง ซึ่งล้วนแต่อยู่ในสภาพที่ไม่ก้าวหน้าทัดเทียมภูมิภาคอื่น ขาดการลงทุนอุตสาหกรรมขนาด

ใหญ่จะมีอยู่บ้างก็ขนาดกลาง หรืออุตสาหกรรมครัวเรือน ส่งผลทำให้สภาพเศรษฐกิจของจังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

ส่วนในด้านการดำรงชีวิตประจำวันของประชาชนนั้น มุสต่อปา ปายอ (2533 : 47-48) กล่าวว่า ประชาชนทั่วไปจะใช้ภาษามลายูท้องถิ่นเป็นภาษาพูดในชีวิตประจำวัน การใช้ภาษาไทยยังมีน้อยมาก หลายท้องที่มีการศึกษาภาษาไทยทั้งเด็กและผู้ใหญ่ แต่ไม่มีโอกาสได้ใช้ จึงทำให้ลืมภาษาไทย ซึ่งเป็นเหตุทำให้การติดต่อระหว่างหน่วยงานส่วนราชการกับประชาชนมีอุปสรรคทั้งในด้านการพัฒนา การปกครอง การเศรษฐกิจและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ประเด็นปัญหาของจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากพื้นที่ภูมิภาคอื่น ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากโครงสร้างด้านสังคม วัฒนธรรม ลักษณะภูมิประเทศ และความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ ของการเมืองการปกครอง (ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2535 : 21) อย่างไรก็ตาม วิโรจน์ ราชรักษ์ (2533 : 4-6) กล่าวว่าจังหวัดชายแดนภาคใต้มีปัญหาหลัก 4 ประการคือ ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ปัญหาด้านสังคมจิตวิทยา ปัญหาความมั่นคง และปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับราชการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ

เนื่องจากโครงสร้างการผลิตของพื้นที่ชายแดนมีฐานแคบ ส่วนใหญ่เน้นหนักในการผลิตยางพารา และการประมงเท่านั้น อีกทั้งการถือครองที่ดิน เพื่อการเกษตรมีน้อย เฉลี่ย 12 ไร่ต่อครัวเรือน ทำให้ประชาชนมีฐานะยากจน

2. ปัญหาด้านจิตวิทยาสังคม

ปัญหาด้านนี้เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เข้าใจ และความหวาดระแวงระหว่างประชาชนบางส่วนที่มีวัฒนธรรม ภาษา และศาสนาที่แตกต่างกัน

3. ปัญหาด้านความมั่นคง

เป็นประเด็นปัญหาที่สืบเนื่องมาจากปัญหาด้านจิตวิทยาสังคม มีการก่อการร้ายหลายรูปแบบทั้งในรูปแบบขบวนการที่ต่อสู้ในเมืองอย่างเปิดเผย และการต่อสู้ในชนบทของขบวนการโจรก่อการร้าย (ขจก.) ภายใต้ชื่อองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งการกระทำของมิจนาซิฟทั่วไป ที่สวมรอยแอบอ้าง เพื่อแสวงหาผลประโยชน์

4. ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับราชการ

ปัญหานี้อาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่อไปนี้ คือ

4.1 การไม่สามารถพัฒนาเศรษฐกิจแบบฉบับพลัน เนื่องจากไม่มีบรรยากาศ

การลงทุนสำหรับภาคเอกชน

4.2 การพัฒนาบางประเด็นที่เกี่ยวข้องกับศาสนา ประชาชนไม่เข้าใจกิจกรรม

บางอย่างเพราะเกิดความรู้สึกว่าจะขัดต่อหลักศาสนา

4.3 การพัฒนาทางการศึกษา ประชาชนมีความกลัวว่าจะสูญเสียเอกลักษณ์ของตนและยังมีความสอดคล้องกับ ชานี ศักดิเศรยฐ์ (2545 : 2) ที่ได้กล่าวว่า พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคได้เป็นพื้นที่พิเศษมีปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและความมั่นคง รวมทั้งปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รัฐบาลไม่สามารถใช้โครงสร้างราชการปกติไปแก้ไขปัญหาได้ รัฐบาลได้ทำลายโครงสร้างที่สำคัญของการแก้ไขปัญหาไปแล้วคือ การยุบศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต) ซึ่งเป็นองค์กรเดียวที่จะสร้างความร่วมมือระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ เข้าไปแก้ไขปัญหา รัฐบาลไม่มีองค์กรใดเข้ามาแทนที่และสุชาติ ศรีสุวรรณ (2545 : 6) ได้กล่าวว่า ปัญหาชายแดนภาคใต้มี 2 ประการ คือ เป็นเพราะผลประโยชน์ของพรรครัฐบาลทั้งระดับองค์กรและระดับตัวบุคคล ในระดับองค์กรนั้นแสวงหาผลประโยชน์จากงบประมาณสนับสนุนในการแก้ปัญหา การปล่อยให้พื้นที่ที่มีปัญหามากเท่าไร งบประมาณที่จะต้องจัดสรรลงไปเพื่อแก้ปัญหา มีมากเท่านั้น ในส่วนบุคคล ข้าราชการและเจ้าหน้าที่นอกจากแสวงหาผลประโยชน์จากงบประมาณแล้ว ในฐานะเป็นผู้มีอำนาจรัฐใช้อำนาจนั้นไปเอื้อต่อธุรกิจที่ผิดกฎหมายเพื่อแลกกับผลประโยชน์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ตามขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลทั้งในและต่างประเทศมีดังนี้ คือ

งานวิจัยในประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลพอสรุปได้ดังนี้

สะอาด อุสมาน (2541 : 88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2” ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีปัญหาการบริหารบุคลากร โดยส่วนรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

สมชาย นิลจินดา (2541 : 109) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารงานบุคลากรของวิทยาลัยสารพัดช่าง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการวิจัยพบว่า

ความคิดเห็นของครู-อาจารย์ เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลเมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ดังนี้ จำแนกตามเพศ พบว่า ครู-อาจารย์เพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นว่ามี การปฏิบัติทั้งในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ครู-อาจารย์ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และครูอาจารย์ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิดเห็นว่ามี การปฏิบัติทั้งในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ครู-อาจารย์ที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 ปี หรือต่ำกว่า และครู-อาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นว่ามี การปฏิบัติในภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการให้บริการต่อเนื่องแก่นักเรียน ครู-อาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครู-อาจารย์ที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 ปีหรือต่ำกว่ามีความคิดเห็นที่ค่าเฉลี่ยสูงกว่า ครู-อาจารย์ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน

จตุพงศ์ แก้วใส (2540 : (3)) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แนวโน้มการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า” ผลการวิจัยพบว่า

การสรรหาข้าราชการครูต้องมีความยุติธรรม เป็นธรรม และเท่าเทียมกัน ส่วนกลางต้องกระจายอำนาจในการสรรหาครู ให้ท้องถิ่นดำเนินการเองโดยสรรหาจากบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจในด้านการสภาพสังคมของ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การพัฒนาข้าราชการครู ครูต้องเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และเพิ่มพูนความรู้โดยการเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีการใหม่ ๆ การชำระรักษาข้าราชการ ครูควรได้รับค่าตอบแทนและได้รับเงินค่าล่วงเวลาในการปฏิบัติงาน บรรยากาศในโรงเรียนและสวัสดิการครู ผู้บริหารต้องออกเยี่ยมบำรุงขวัญครู จัดสวัสดิการให้ครูมีที่อยู่อาศัย มีการประกันชีวิต ให้อายุราชการทวีคูณ และให้ความปลอดภัยของโรงเรียน การประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้งเครื่องมือการประเมินและแบบประเมินที่มีมาตรฐาน และด้านการให้พ้นจากงาน เน้นการกระจายอำนาจและการโอนย้ายมายังจังหวัด มีความเป็นธรรม และมีการเชิดชูเกียรติคุณครูที่เกษียณอายุทุกคนโดยไม่ต้องร้องขอ

อิศรัตน์ ศรีวัฒนา (2540 : 272) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความคาดหวังของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา” ผลการวิจัยพบว่า

ความคาดหวังของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเอกชนอยู่ในระดับปานกลางแทบทุกด้าน ยกเว้นด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งครูมีความคาดหวังในระดับมาก ครูที่มีอายุ

ต่างกันมีความคาดหวังต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีอายุ 18-30 ปี มีความคาดหวังต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสูงกว่าครูที่มีอายุ 31-60 ปี ในด้านความยุติธรรมในการพิจารณาบุคลากรที่พ้นจากหน้าที่และการตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรที่พ้นจากหน้าที่โดยไม่มีความคิด ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคาดหวังต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุดาพร ปานกลิ่น (2540 : 74-75) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี” ผลการวิจัยพบว่า

งานบุคลากร บริหาร โดย การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ครบตามภารกิจ พัฒนาบุคลากรให้มีการเพิ่มพูนความรู้ เจตคติที่ดีต่อการทำงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

สมจิตต์ สกุลยังขึ้นเจริญ (2538 : 65) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการใช้ทรัพยากรบุคคลของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ/กิ่งอำเภอ สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน” ผลการวิจัยพบว่า

ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ/กิ่งอำเภอจัดได้เหมาะสมแล้ว ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนสิ่งที่ควรจัดทำหรือปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ การพัฒนาข้าราชการและการย้าย

วัลภา ลิ้มสกุล (2538 : 254) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้” ผลการวิจัยพบว่า

สภาพการบริหารงานบุคคลของสถาบันในแต่ละด้านดังนี้ ด้านการสรรหาบุคคลได้ทำการประกาศรับสมัคร คัดเลือกโดยคำนึงถึงคุณวุฒิ ความสามารถ ประสบการณ์ คัดเลือกด้วยวิธีการสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณา มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติราชการ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โดยบุคลากรได้รับการจูงใจ มีค่าตอบแทน มีการสร้างความสัมพันธ์ในสถาบัน ด้านการพัฒนาบุคลากร มีกิจกรรมการพัฒนาที่จัดขึ้นได้แก่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสัมมนา การวิจัย การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แต่สภาพการทำงานยังจัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ การคัดเลือกบุคลากร ยังมีระบบอุปถัมภ์ อัตรากำลังไม่เพียงพอ บุคลากรที่ได้มาไม่ค่อยมีคุณภาพเพราะงบประมาณไม่เพียงพอ การบำรุงรักษาบุคลากร จัดสวัสดิการไม่ทั่วถึง

งบประมาณไม่เพียงพอ การจัดสวัสดิการในแต่ละสาขางานไม่เท่าเทียมกัน การขอรับสวัสดิการ มักจะไม่ได้รับการช่วยเหลือ การพัฒนาบุคลากรยังมีระบบอุปถัมภ์ ไม่มีหลักเกณฑ์ที่หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและการให้พ้นจากงาน ไม่มีการสำรวจความต้องการในการพ้นจากงาน มีการแจ้งเหตุการพ้นจากงาน

ทวีศักดิ์ วิเศษฐานกูร (2537 : 56) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด” ผลการวิจัยพบว่า

กระบวนการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดด้านที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ด้านการพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนด้านที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยได้แก่ ด้านการสรรหา

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการบริหารบุคคล ด้านที่เป็นปัญหาอยู่ในระดับมากได้แก่ การคัดเลือก ส่วนด้านที่เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กรองทอง เขียนทอง (2537 : 214) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของกรมสามัญศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า

การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้งและการโยกย้ายแนะแนวทางแก้ไข คือ มอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น มีประวัติการทำงานดี มีความสามารถในการปฏิบัติงาน เข้ากับประชาชนได้และไม่ควรใช้ระบบอุปถัมภ์ มีการเลื่อนตำแหน่งโดยใช้วิธีการเสนอผลงานเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรม ดูงาน ศึกษาต่อ และการประเมิน คอ.บต. ระบุว่า ได้รับประโยชน์มาก สวัสดิการ ทั้งข้าราชการและลูกจ้างส่วนใหญ่ระบุว่า มีเกณฑ์การจัดบ้านพัก และเป็นไปตามเกณฑ์ปัญหาที่ประสบ คือ ด้านความสะดวกในการเดินทาง ส่วนใหญ่ตอบว่า ได้รับสวัสดิการไม่เพียงพอและได้เสนอว่า ควรเพิ่มเติมค่าเบียดเบียนภัยในพื้นที่ และส่วนใหญ่ระบุว่าสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถช่วยแก้ปัญหาสวัสดิการได้มาก

ไพบุลย์ เกียงพานิชย์ (2537 : 356) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด” ผลการวิจัยพบว่า

ปัญหาการบริหารงานบุคคลที่เป็นปัญหามากได้แก่ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากรและการเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยไม่เป็นปัญหามากนัก ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ให้องค์กรคณะบุคคลหรือหน่วยงานเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

จารุวรรณ คุณพันธ์ (2537 : 50-51) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1” ผลการวิจัยพบว่า

ด้านการสรรหานุเคราะห์ โรงเรียนได้มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วไป คัดเลือกโดยการสอบสัมภาษณ์และทดลองปฏิบัติงาน ด้านการบำรุงรักษาอาคาร ได้แนะนำ อาคารใหม่ให้เข้าใจภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ครูได้รับเงินเดือนตามวุฒิ โรงเรียน สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้บุคลากร ด้านการพัฒนา อาคาร โดยจัดในรูปแบบการประชุมอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานภาคเรียนละ 1 ครั้ง แล้วนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาบุคลากรและ ด้านการให้พ้นจากงานของบุคลากรส่วนใหญ่มีการลาออกเพื่อไปบรรจุเป็นครูรัฐบาล

ส่วนปัญหาการบริหารบุคลากรครู ด้านการสรรหา การบำรุงรักษา การพัฒนาการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้พ้นจากงานอยู่ในระดับน้อยมาก

วิกรม ศาสตราจารย์ (2535 : 85) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาเกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 4” ผลการวิจัยพบว่า

สภาพการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษาได้ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหาร งานบุคคลในด้านการพัฒนาบุคคลเป็นอันดับ 1 ด้านการบำรุงรักษาบุคคลเป็นอันดับ 2 ด้านการ ให้บุคคลพ้นจากงานเป็นอันดับ 3 และด้านการสรรหาเป็นอันดับ 4

ปัญหาในการบริหารงานบุคคล ปัญหาที่โรงเรียนเห็นว่าสำคัญมากมีเพียงปัญหาเดียว คือ โรงเรียนไม่สามารถกำหนดคุณวุฒิ/วิชาเอกของครูในโรงเรียนเองได้

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา มีดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

สมพิศ สุวงษ์ (2540 : 224) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6” ผลการวิจัยพบว่า

ด้านการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติ คือ การวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้น (1 ปี) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรรับการฝึกอบรมและประชุมสัมมนา ด้านการบำรุงรักษา บุคลากร มีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของ บุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนนำเกณฑ์ต่าง ๆ มาใช้ประเมินผล ตามสภาพของแต่ละโรงเรียน ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเฉพาะการเลื่อนตำแหน่งให้สูง ใช้เกณฑ์ ก.ค. และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมิน

ปัญหาอุปสรรคสำคัญที่พบ คือ ไม่สามารถจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถได้ เนื่องจากมีจำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ บุคลากรที่ได้รับมาไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และขาดงบประมาณสนับสนุนและครูคนหนึ่งต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายหลาย ๆ อย่าง

สุริยาวิช นฤตติ (2539 : 125) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาจังหวัดภูเก็ต” ผลการวิจัยพบว่า

สภาพปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภูเก็ต มีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งงานก็พบว่าทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้สอนก็มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในกลุ่มของผู้บริหารแต่สำหรับกลุ่มครูผู้สอนและในด้านที่เหลือคือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร การชำระรักษาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงานนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามกลุ่มตำแหน่งโดยภาพรวมไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กลุ่มผู้บริหารงานมีการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนปัญหาโรงเรียนมีปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อย ทั้งเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมและโดยจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งงาน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนของกลุ่มครูผู้สอน และกลุ่มของผู้บริหาร ส่วนด้านอื่น ๆ อีก 3 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการชำระรักษาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีปัญหาการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยและเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบตามกลุ่มตำแหน่งงานทั้งโดยภาพรวมและโดยการจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กนกรส วงษ์เล็ก (2539 : 292) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทัศนคติของครูและผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล : โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษากลุ่มที่ 23 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า

ทัศนคติของครูและผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 4 ด้าน คือ การได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน เมื่อพิจารณารายด้าน ครูมีทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ การได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และมีทัศนคติอยู่ในระดับปานกลางเพียงด้านเดียว คือ การให้บุคลากรพ้นจากงาน ส่วนสภาพปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลดังนี้ การได้มาซึ่งบุคลากรนั้น โรงเรียนไม่มีเกณฑ์มาตรฐานในการรับบุคลากรเข้าทำงาน บุคลากรที่บรรจุเข้าทำงานมีวุฒิไม่ตรงกับสายงาน การบำรุงรักษาบุคลากร มีการพิจารณาความดีความชอบที่ไม่

เหมาะสม บุคลากรมีความขัดแย้ง แบ่งพรรคแบ่งพวก การพัฒนาบุคลากร ไม่เปิดโอกาสหรือสนับสนุนให้กับบุคลากรในเรื่องการสร้างสรรคผลงาน บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน การให้บุคลากรพ้นจากงาน มีการลาออกกลางคันของครูทำให้จำนวนครูสอนไม่เพียงพอ การโอน การย้ายบุคลากรมีมากเกินไป โรงเรียนไม่มีหลักเกณฑ์ในการให้บุคลากรพ้นจากงาน และไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่พ้นจากงานได้แสดงความคิดเห็น

พิไลวรรณ จารุปานะ (2539 : 362) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ เขตการศึกษา 1” ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกครู ผู้บริหารใช้วิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ครูส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้บริหารเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด

ส่วนปัญหาในการบริหารงานบุคคลที่พบมาก คือ การได้ครูมาล่าช้า ไม่ทันตามความต้องการ ครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ครูไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการสร้างผลงานทางวิชาการและครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในย้าย

สมเกียรติ นาคพงษ์ (2538 : ๖) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารงานบุคคลของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 12” ผลการวิจัยพบว่า

ด้านการสรรหา ไม่สามารถเสนอให้ดำเนินการย้ายครูภายในอำเภอก่อนได้เมื่อตำแหน่งว่าง และด้านการพัฒนาบุคลากร ใช้วิธีอบรมสัมมนามากที่สุด ครูส่วนใหญ่สนใจการอบรมสัมมนาและดูงาน

ปัญหาในการบริหารบุคคลพบว่า ปัญหาที่อยู่ระดับกลางได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากรและปัญหาที่อยู่ระดับน้อยได้แก่ การสรรหา

อัมพร สังข์พระการ (2538 : 322) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี”

ด้านการสรรหาบุคลากร ปฏิบัติมากที่สุด คือ ให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการกำหนดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรปฏิบัติมากที่สุด คือ ให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการโรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น พิจารณาความดีความชอบตามเกณฑ์และระเบียบด้วยความยุติธรรม ด้านการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติมากที่สุด คือ จัดประชุมปฏิบัติการแก่ครูก่อนเปิดภาคเรียน

ปัญหาอุปสรรคสำคัญที่พบ คือ ครูไม่เพียงพอตามเกณฑ์ที่กำหนด ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ สาขาวิชาเฉพาะและบุคลากรที่ได้ไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน

เสน่ห์ ผดุงญาติ (2535 : 324) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษาในสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน” ผลการวิจัยพบว่า

สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูตามทรรศนะของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ใน 4 ด้านได้แก่ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการให้พ้นจากงาน รวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีสภาพปัญหาในด้านการให้พ้นจากงานอยู่ในระดับต่ำ สำหรับปัญหาด้านอื่น ๆ มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

2. ขนาดของโรงเรียน

สมโภชน์ นิลประภา (2543 : 56) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สภาพปัญหาและแนวทางการบริหารบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12” ผลการวิจัยพบว่า

สภาพปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ประถมศึกษาทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ โรงเรียนในเมืองและนอกเมืองอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูทั้งโดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกัน แต่โรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดและสถานที่ตั้งโรงเรียนแตกต่างกันมีปัญหาการบริหารบุคลากรแตกต่างกัน แนวสำคัญในการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน คือ คัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรและด้านการพัฒนาได้แก่ การพัฒนาบุคลากร ควรได้รับการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอย่างเพียงพอ ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรมีความชัดเจน ความเป็นระบบ และความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กฤตชยา วิเชียรเพริศ (2539 : ๗) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์” ผลการวิจัยพบว่า

ด้านการสรรหา โรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกครู ครูใหม่ที่ได้อมาเป็นครูเป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่นเป็นส่วนใหญ่และได้มาไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษา ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติตามหลักการของการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนใหญ่ และเห็นว่าวิธีการรักษาบุคลากรได้ผลคืออย่างมากคือ การสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครูให้มาก ด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมมากที่สุด

และด้านการให้พ้นจากงานครูมีการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียนโดยการย้ายไปมากที่สุด

ส่วนปัญหาในการบริหารงานบุคคลที่พบมากในด้านการสรรหาบุคลากรได้แก่ การบรรจุหรือย้ายครูไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โรงเรียนขาดความเครื่องมือและเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู ด้านการพัฒนาบุคลากร มีปัญหาเรื่องการขาดวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณในการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้พ้นจากงาน มีปัญหาในเรื่องการไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ย้าย

และสภาพการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลในด้านการสรรหา ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้พ้นจากงานไม่มีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบกับกันตามขนาดโรงเรียน ส่วนในด้านการบำรุงรักษาบุคลากรมีความแตกต่างกัน คือ โรงเรียนขนาดใหญ่มีสภาพการปฏิบัติงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรในระดับที่น่าพึงพอใจกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก นอกจากนั้นมีสภาพการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล พบว่า ด้านการสรรหา การบำรุงรักษา การพัฒนา และด้านการให้พ้นจากงานพบว่า เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของโรงเรียนไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สังเวียน ตั้งคณาพร (2539 : ๑) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12” ผลการวิจัยพบว่า

การบริหารงานบุคคลที่โรงเรียนจัดเหมาะสมแล้ว ได้แก่การสรรหาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน

มณีรัตน์ ณ บุญหลวง (2539 : 115) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 7” ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีสภาพการปฏิบัติงานบุคคลแตกต่างกันโดยโรงเรียนขนาดเล็กปฏิบัติในระดับมาก ขณะที่โรงเรียนขนาดกลางมีปฏิบัติในระดับปานกลางและบางประเด็นมีปัญหา น้อย บางประเด็นไม่มีปัญหา

สดีโส แสงทับทิม (2538 : 208) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า

ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการคัดเลือกบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล และด้านการให้พ้นจากงาน โดยใช้ระดับความคิดเห็นของผู้รับใบอนุญาตเป็นเกณฑ์วัดอยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นด้าน

การวางแผนอัตรากำลังคนอยู่ในระดับที่สูงที่สุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล ด้านการคัดเลือกบุคคลและด้านการให้พ้นจากงาน ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลกับความคิดเห็นของผู้รับใบอนุญาตที่มีเพศประสบการณ์บริหารงานในโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน แตกต่าง พบว่า ความคิดเห็นของผู้รับใบอนุญาตเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

สุนันทา กิมวะหา (2538 : 62-63) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า

ด้านการชำระรักษาบุคลากร มีการพัฒนาความดีความชอบประจำปีอย่างมีหลักเกณฑ์ และมีการแจ้งให้ทราบมาก่อน ส่วนปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง คือ คุรุขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาตนเองโดยส่งเข้าประชุมอบรม ส่วนปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง คือ เวลาในการฝึกอบรมตรงกับเวลาที่ครูสอน ทำให้ครูขาด และด้านการให้พ้นจากงาน โรงเรียนช่วยอำนวยความสะดวกแก่ข้าราชการครู

เสกสรรค์ เจริญ (2538 : 64-65) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “หน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากรียงตามลำดับคือ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหาบุคลากร

สำหรับปัญหาของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอยู่ในระดับน้อยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การสรรหาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร

เฉลิม บึงไธย์ (2531 : 241) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการวิจัยพบว่า

ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคล ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยสูงไปหาต่ำได้ดังนี้ ด้านการให้พ้นจากงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาด

ต่างกัน และประสบการณ์บริหารงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคล
ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลที่นักการศึกษาได้ทำวิจัยซึ่ง
พอจะสรุปได้ดังนี้

วินเตอร์ (Winter, 1995 : 2075-A) ได้ศึกษาผลกระทบของการสรรหากาจากอิทธิพล
ของเพศ ลักษณะงาน และข้อมูลข่าวสารที่มีต่อการตอบสนองของผู้สมัครงานในตำแหน่งผู้สอน
ผลการวิจัยพบว่า

ความสำเร็จด้านการสรรหาข้าราชการครู ขึ้นอยู่กับปฏิกิริยาตอบสนองต่อการสรรหา
โดยผู้สมัครมีความพึงพอใจต่อข้อมูลข่าวสารในทุกขั้นตอนของกระบวนการสรรหา คือ

1. การตัดสินใจสมัครงาน
2. การตัดสินใจยอมรับการสอบสัมภาษณ์
3. การตัดสินใจเข้าปฏิบัติงาน

วินเตอร์ (Winter) สรุปว่า เพศหญิง มีการตอบสนองต่อการสรรหามากขึ้น เมื่อมี
การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงานในครั้งแรกและกล่าวถึงลักษณะภายในของเนื้องาน ส่วน
เพศชายมีผลการตอบสนองต่อการสรรหามากขึ้น เมื่อมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงาน
ในครั้งสุดท้ายและกล่าวถึงลักษณะภายนอกของเนื้องาน

โกลด์ไวร์ (Goldwire, 1993 : 3062-A) ได้ศึกษาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามหลัก
ความสามารถโดยศึกษาวิเคราะห์ทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐจอร์เจียต่อการจ่ายค่าตอบแทน
ตามหลักความสามารถของข้าราชการครู ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนในรัฐจอร์เจียมีทัศนคติที่ดีต่อการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักความ
สามารถของข้าราชการครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. ตัวแปรในด้านชนิดของโรงเรียน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร
เชื้อชาติและการเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนไม่ส่งผลต่อทัศนคติของ
ผู้บริหารโรงเรียนต่อการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักความสามารถของข้าราชการครู

ชาวาคา (Zavada, 1993 : 3080-A) ได้ทำการวิจัยถึงปัจจัย 4 ประการ คือ การจูงใจ
ประสบการณ์ในอาชีพ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผล
กระทบต่อทัศนคติด้านชีวิตในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านการจูงใจ ครูมีทักษะด้านการจูงใจมากที่สุด คือ การได้ทำงานกับนักเรียน
ส่วนด้านการจูงใจน้อยที่สุด คือ การรับรู้ของสังคมต่อการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของ

กรอบคร่าว

2. ด้านประสบการณ์ในอาชีพ ครูที่เข้ามาทำงานใหม่จะให้คำแนะนำที่หลากหลาย ส่วนข้าราชการครูที่ทำงานมานานส่วนใหญ่มีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่
 3. ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ครูได้ให้ทัศนะถึงข้อบกพร่องของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ครูที่เข้ามาทำงานใหม่มีทัศนะว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งช่วยเหลือพวกเขา แต่มักจะได้รับความผิดหวัง ส่วนครูที่ทำงานมานานส่วนใหญ่เห็นว่าควรจะมีการทบทวนในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเสียใหม่
 4. ด้านผู้บริหาร ครูมีทัศนะว่าผู้บริหารโรงเรียนจะให้ความช่วยเหลือเฉพาะครูที่เข้ามาทำงานใหม่ ส่วนครูที่ทำงานมานานแล้วจะได้ตัดสินใจเอง
- จอร์แดน (Jordan, 1991 :2944-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยกระตุ้นการพัฒนานุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมในโครงการพัฒนาข้าราชการครู โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูแห่งรัฐวอชิงตัน ผู้อำนวยการด้านการพัฒนานุคคลแห่งรัฐวอชิงตัน และผู้อำนวยการด้านการพัฒนานุคคลแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า
1. ปัจจัยกระตุ้น การพัฒนานุคคลที่เป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพล ต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการของครู ได้แก่
 - 1.1 ข้อตกลงของโครงการพัฒนานุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนักเรียน
 - 1.2 ความสนุกสนานในการเข้าร่วมโครงการของคณะครู
 - 1.3 การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการในด้านกลวิธีการสอนโดยใช้นวัตกรรมใหม่ๆ
 - 1.4 โอกาสในการพัฒนาความมั่นใจในความสามารถด้านการสอน
 2. ผู้อำนวยการพัฒนานุคคลได้พิจารณาถึงปัจจัยกระตุ้นจากภายนอก ได้แก่ การวางแผนโครงการพัฒนานุคคล การระบุถึงตารางเงินเดือนล่วงหน้า ความก้าวหน้าในวิชาชีพ กิจกรรมการพัฒนานุคคลที่ส่งผลต่อโรงเรียนและการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจทั้งสิ้น
 3. ความต้องการของครู คือ การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการในด้านการนำหลักสูตรไปใช้ การให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนของโครงการพัฒนานุคคล ข้อตกลงของอัตราค่าตอบแทนสำหรับการเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการพัฒนานุคคล ปัญหาที่พบ คือ มีครูเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนในการวางแผนในโครงการพัฒนานุคคล

สรุป

การบริหารงานบุคคล คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์และให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน ผู้บริหารซึ่งนับว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญยิ่งที่จะต้องประสานความร่วมมือกับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เช่น เพื่อนร่วมงานในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนเพื่อให้เกิดความร่วมมือมากที่สุด หน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ๆ มี 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังนี้ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน กล่าวคือ

โรงเรียนต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพียงพอและเหมาะสมกับงาน สถานที่ และเวลา เพื่อให้เป้าหมายของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ การที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เหมาะสม และบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้นั้นต้องมีการวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาบุคคลเพื่อการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการทดลองปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น

เมื่อได้บุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมแล้ว โรงเรียนจะมีวิธีการอย่างไรที่จะให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานอยู่กับโรงเรียน ได้ตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน บุคลากรควรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และบุคลากรรู้สึกมีความปลอดภัยในการทำงานทั้งกายและจิตใจ นั่นแสดงว่า โรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และทำให้บุคลากรมีความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน

โรงเรียนจะบรรลุผลสำเร็จได้นั้น จะต้องได้รับความร่วมมือทั้งในระดับผู้บริหารโรงเรียน ความร่วมมือจากบุคลากรในแต่ละฝ่ายในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการทำงานมีผลโดยตรงที่จะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของนักเรียน แสดงว่า บุคลากรในโรงเรียนนั้นต้องมีคุณภาพด้วย มีศักยภาพสูงในการทำงานอาจจะกระทำได้ โดยการส่งบุคลากรในโรงเรียนไปรับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่า เพื่อการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มากขึ้นซึ่งถือว่าเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะที่ต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจของโรงเรียน

ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารงานบุคคล คือ การให้บุคลากรพ้นจากงานนั่นคือ การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งออกจากงานด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจ ก็ถือว่าเป็นการพ้นจากงานทั้งสิ้น เช่น การย้าย การโอน การลงโทษทางวินัย การปลดออก การไล่ออก การลาออก การเกษียณอายุราชการ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคลทั้ง 4 กระบวนการ คือ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยกันอย่างจริงจัง เพราะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถึงแม้ว่าความมุ่งหมายพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลยังคงเหมือนเดิม แต่วิธีการบริหารงานบุคคลให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นย่อมมีความแตกต่างกันตามสภาพการณ์และกาลเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา