

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ภาควะวันออกเฉียงเหนือ ดังจะเสนอตามลำดับ ดังนี้

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล

5.2 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะปัญหาการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภาควะวันออกเฉียงเหนือ เท่านั้น

5.3 วิธีดำเนินการวิจัย

- 1) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยประชากร 2 กลุ่ม คือ

- (1) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
- (2) กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

รวมประชากรทั้งสิ้น 1,082 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง และใช้วิธีสุ่มแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ได้แก่

(1) ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 19 คน

(2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด (ที่รับผิดชอบฝ่ายการเจ้าหน้าที่) ใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 19 คน

(3) หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 19 คน

(4) หัวหน้างานในฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 76 คน

(5) เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ใช้วิธีสุ่มแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 76 คน
รวมกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มที่ 1 จำนวน 209 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่

(1) อ.ก.ค. จังหวัด (เฉพาะผู้แทนข้าราชการครู) ใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 57 คน

(2) กบจ. (เฉพาะผู้แทนข้าราชการครู) ในวิธีสุ่มแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 57 คน

(3) หัวหน้างานการประถมศึกษาอำเภอ ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน

(4) หัวหน้างานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน

รวมกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 จำนวน 24 คน และรวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 443 คน

3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขึ้นเอง

(1) ลักษณะของเครื่องมือ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบ

รายการ

ตอนที่ 2 ปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลเป็นแบบมาตราส่วน

ประมาณค่า (Rating scale) ตามเกี่ยวกับ

- เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล
- ระเบียบ กฎหมาย เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- การสนับสนุนการปฏิบัติงาน
- วิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล

เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามเกี่ยวกับ

- ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
- ระเบียบ หลักเกณฑ์ และกฎหมาย เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- การได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ
- โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

(2) การตรวจสอบเครื่องมือ

ก. ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อหาความเที่ยงด้านโครงสร้าง (Construct validity) และหาความเที่ยงเชิงเนื้อหา (Content validity)

ข. นำไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ ได้ค่าความเที่ยง 0.95

4) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ โดยขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ระหว่างวันที่ 3 พฤศจิกายน 2537 ถึงวันที่ 25 ธันวาคม 2537 ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด 443 ชุด ได้รับคืน 419 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.60

5) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SSS/PC+ วิเคราะห์ค่าต่าง ๆ ดังนี้

- (1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม แจกแจงหาค่าความและร้อยละ
- (2) ปัญหาการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงาน วิเคราะห์โดยค่าเฉลี่ย (x) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
- (3) คำถามปลายเปิด วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่

5.4 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ปัญหา และปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สามารถสรุปผลการวิจัยดังนี้

1) ปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล

ปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยภาพรวมและรายเรื่องมีปัญหายู่ในระดับ "มาก" ยกเว้นวิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล มีปัญหายู่ในระดับ "น้อย"

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

(1) การสนับสนุนการปฏิบัติงานที่สำคัญ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการประชุม สัมมนา ฝึกอบรมและดูงานของเจ้าหน้าที่ที่มีจำนวนจำกัด การจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับสวัสดิการ และไม่มีแผนงานหรือมาตรการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาและศึกษาดูงาน สำหรับเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล

(2) ระเบียบและกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่สำคัญได้แก่ คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขอยู่เสมอ และระเบียบและกฎหมายแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ไม่ได้แจ้งหรือไปประชุมชี้แจง เผยแพร่ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ทราบตามลำดับ

(3) เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลที่สำคัญได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่บรรจุแต่งตั้งจากสำนักงาน ก.พ. ลำช้า เจ้าหน้าที่ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่าย สบช.ไม่ได้กำหนดหลักสูตรอบรมก่อนปฏิบัติงาน และอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เหมาะสมกับงาน

(4) วิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล โดยภาพรวมมีปัญหายู่ในระดับ "น้อย" คือไม่มีการควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ไม่มีการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับข้อมูลของข้าราชการที่จะแต่งตั้ง และไม่มีการจัดทำสถิติข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลัง การดำรงตำแหน่ง วุฒิ และอัตราเงินเดือนให้เป็นปัจจุบัน ตามลำดับ ยกเว้นปัญหาด้านที่เกี่ยวกับไม่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานระหว่างเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล และปัญหาเกี่ยวกับไม่มีการวางแผนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล มีปัญหายู่ในระดับ "มาก"

2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล โดยภาพรวม และรายละเอียดตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ระดับ "มาก"

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่การจัดสรรที่อยู่ และการจัดกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัยให้เจ้าหน้าที่ การจัดสรรเงินค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าเช่าที่พัก และค่าอาหารทำการนอกเวลา เครื่องพิมพ์ดีด วัสดุ อุปกรณ์ไม่เพียงพอ และไม่อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี ตามลำดับ

(2) ปัจจัยด้านระเบียบ หลักเกณฑ์ และกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่สำคัญได้แก่ คู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไม่เพียงพอ มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเสมอ ไม่มีการเผยแพร่ ระเบียบ และกฎหมายที่แก้ไขเปลี่ยนแปลงให้เจ้าหน้าที่ทราบ และการจัดเก็บคำสั่ง ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไม่เป็นหมวดหมู่ ตามลำดับ

(3) ปัจจัยด้านความรู้และประสบการณ์ในการทำงานที่สำคัญได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลไม่ได้ผ่านการอบรมงานในหน้าที่ ไม่มีการประชุมสัมมนาเจ้าหน้าที่ เพื่อวางแผนทางและแผนการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ไม่ได้รับการนิเทศ หรือประเมินผลการทำงาน เจ้าหน้าที่ไม่ได้สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำ และเจ้าหน้าที่ไม่ศึกษา วิเคราะห์ ระเบียบ กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ตามลำดับ

(4) ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่สำคัญได้แก่ การแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาจะถูกมองว่าเป็นคนก้าวร้าว ความก้าวหน้าของเจ้าหน้าที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์ เจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติไม่ตรงตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ การประเมินผลเพื่อแต่งตั้งหรือเลื่อนและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ ยึดระบบอุปถัมภ์ และการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไม่ปฏิบัติตามระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่กำหนด ตามลำดับ

5.5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล

1) ด้านเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานมีอัตราตำแหน่งว่าง แต่ไม่มีอัตราเงินเดือน ต้องเอาครุมาช่วยปฏิบัติราชการ สบช. และสำนักงาน ก.พ. ควรกำหนดอัตราเงินเดือนได้ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่เป็นอิสระ มักจะอ้างนโยบายของผู้บริหารระดับสูง และควรมีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันในระดับหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน ใน สบจ. ต่าง (คราวละไม่เกิน 4 ปี)

2) ด้านระเบียบกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ระเบียบกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เจ้าหน้าที่ตามไม่ทัน สบช. หรือสำนักงาน ก.พ. ควรจัดทำเป็นรูปเล่ม เพื่อแจกจ่ายหรือจำหน่ายให้กับเจ้าหน้าที่ การจัดทำ จัดส่งเอกสารเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมายการบริหารงานบุคคล จำกัด ลำช้า สบอ./ก. ไม่ได้รับ หัวหน้างานหรือเจ้าของเรื่องเก็บเรื่องเอาไว้ไม่เผยแพร่ และควรจัดฝึกอบรม หรือประชุมชี้แจง เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติการอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

3) ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ควรจัดอบรม ประชุม สัมมนา เจ้าหน้าที่ส่วนกลาง ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อฝึกอบรมเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ควรจัดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และเมื่ออัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ควรจัดวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีต่าง ๆ มาทดแทน

4) ด้านวิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล เจ้าหน้าที่ที่ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มักจะปฏิบัติตามแบบอย่างที่เคยทำมา เจ้าหน้าที่ที่ควรมีคุณธรรม เพราะเป็นตำแหน่งที่ได้ทั้งคุณและโทษกับผู้มารับบริการ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่เป็นอิสระ ไม่กล้าตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็น ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของเจ้านาย เจ้าหน้าที่ที่ควรมีอิสระ กล้าคิด กล้าแสดงออก คิดหารูปแบบและวิธีการพัฒนางาน และควรเชิญผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคลมาให้ความรู้ และแนะแนวการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5.6 อภิปรายผลการวิจัย

ในการศึกษาปัญหาการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ทำให้ได้ทราบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การวางแผนหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น จากข้อมูลที่ได้ ผู้วิจัยจะได้อภิปรายผลเชิงเสนอแนะในประเด็นดังต่อไปนี้

1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุราชการ 18 ปีขึ้นไป ซึ่งเห็นได้ว่าเป็นบุคคลซึ่งอยู่ภายใต้ของการทำงาน และมีฐานะ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี โดยเฉพาะจะมีภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกด้วย หากได้รับการสนับสนุน มีการพัฒนา ฝึกอบรมเพิ่มเติม จะเป็นพื้นฐานอันดี และจะทำให้ การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริยวงศ์ วงษ์บุตร (2536) ซึ่งได้ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารงานของบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดมหาสารคาม และผลงานการวิจัยของ ชาณุณรงค์ ชาวงษ์ (2535) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 11 ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากกลุ่มบุคคล วิชวุฒิ และคุณวุฒิ ตลอดจนสภาพการปฏิบัติงาน

และการบริหารงานบุคคล มีสภาพปัญหา และปัญหาใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะเป็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

2) ปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล

จากภาพรวมของผลการวิจัย พบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล มีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่องพบว่าปัญหาบางเรื่องมีปัญหอยู่ในระดับ "มาก" ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ดังนี้

(1) การสนับสนุนการปฏิบัติงาน พบว่าการจัดสรรงบประมาณเพื่อประชุม หรือฝึกอบรมและศึกษาดูงานมีจำนวนจำกัด การจัดสรรงบประมาณด้านสวัสดิการมีจำนวนจำกัด และไม่มีแผนงานหรือโครงการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และศึกษาดูงาน สำหรับเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชาณณรงค์ ขาวงษ์ (2535) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 11 และผลการวิจัยของประทีน ศรีพรหม (2521) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่เป็นเช่นนั้นอาจจะเนื่องมาจากข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ ซึ่งหน่วยงานจะต้องอาศัยงบประมาณจากทางราชการ และบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลนี้ การปฏิบัติงานจะต้องอาศัยคนที่มีความรู้ มีทักษะและประสบการณ์เป็นอย่างดี วิธีการที่จะสร้างเสริมขบวนการ ทักษะ และมวลประสบการณ์ส่วนหนึ่งควรจะได้จากการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และการประชุมสัมมนาอยู่เสมอ

(2) ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พบว่าคู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบกฎหมาย มีไม่เพียงพอ มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและไม่มีการแจ้งเวียน หรือประชุมชี้แจง เผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่รับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นข้อเสนอแนะผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าคู่มือการปฏิบัติงาน ไม่มี ระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ไม่ได้จัดเป็นหมวดหมู่หรือรวบรวมเข้าเป็นเล่ม เพื่อเจ้าหน้าที่จะได้ถือเป็นคู่มือปฏิบัติงาน อาศัยอ้างอิงและศึกษาค้นคว้าได้ ที่เป็นเช่นนี้ก็อาจเนื่องมาจาก ระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ มีมาก การรวบรวมเป็นหมวดหมู่ จะต้องอาศัยงบประมาณ และแรงงาน และหน่วยงานต้นสังกัด ไม่มีงบประมาณเพื่อการนี้ไว้ ซึ่งหากพิจารณาตามความเป็นจริงในการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคล เจ้าหน้าที่อาจจะต้องอาศัยแนวปฏิบัติ ระเบียบ และกฎหมายเพื่ออ้างอิงการปฏิบัติงานตลอดเวลา สบข. และสพจ. ควรให้ความสำคัญอาจจะจัดตั้งงบประมาณเพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวบรวมระเบียบกฎหมายเข้ารูป

เล่ม เพื่อแจกจ่าย หรือจำหน่ายแก่เจ้าหน้าที่ ซึ่งจะเอื้อต่อการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

(3) เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล พบว่าเจ้าหน้าที่ที่ได้รับบรรจุจากสำนักงาน ก.พ. ลำช้า เจ้าหน้าที่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานไม่ได้รับการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน และอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิทยุสย เลียงพาณิชย์ (2536) ที่ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และผลการวิจัยของ พงษ์สวัสดิ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร (2537) ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก การดำเนินการสรรหาเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ดำเนินการโดยสำนักงาน ก.พ. การขอบรรจุเจ้าหน้าที่จะต้องผ่าน ปลายทาง สปช. ถึงสำนักงาน ก.พ. และบางครั้งสำนักงาน ก.พ. ไม่ได้จัดสอบแข่งขันบุคลากรในตำแหน่งนั้น ๆ เอาไว้ สปช.ต่าง ๆ ต้องแก้ปัญหาระยะการเอาข้าราชการครูมาช่วยปฏิบัติงาน ส่งผลให้ขาดแคลนอัตรากำลังครูกับโรงเรียนต่อไปอีก และจากการสรุปผลการดำเนินงานทาง สปช. ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (2533-2535) ก็พบว่าปัญหาที่สำคัญและต้องรีบแก้ไขก็คือการขาดอัตรากำลังบุคลากรในสำนักงาน และไม่สามารถจัดสรรเงินเป็นอัตราเงินเดือนข้าราชการให้เต็มกรอบอัตราได้ ส่วนปัญหาการเตรียมบุคลากร เพื่อดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่าย สปช. ไม่ได้กำหนดหลักสูตรหรือกำหนดไว้ในคุณสมบัติเฉพาะ เหมือนข้าราชการครูจะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสายนี้ สปช. ควรกำหนดและดำเนินการโดยเร่งด่วน ทั้งนี้ เพราะการที่ข้าราชการครูจะบริหารงานได้ดี หรือเป็นผู้นำทางการบริหารงานได้ดีจะต้องมีความรู้ ทักษะและมีประสบการณ์เป็นอย่างดี การฝึกอบรม หรือประชุมสัมมนา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

(4) วิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล พบว่าไม่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานระหว่างเจ้าหน้าที่ ไม่มีการวางแผนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เห็นว่าควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกันทำในระดับหัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้างานในฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และควรมีการวางแผนการปฏิบัติงาน กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อการปฏิบัติงานจะได้สำเร็จลุล่วง ไม่คั่งค้าง ที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องจากสาเหตุที่ว่า หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานใน สปช. นั้นเป็นผู้มีอิทธิพลและมีอำนาจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะเป็นการแต่งตั้งข้าราชการ การย้าย การโอน การเลื่อนขั้นเงินเดือน เหล่านี้ หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะมีส่วนร่วมในการ

ทำงานเป็นอย่างมาก โดยจะเป็นบุคคลแรกที่จะทำการกลั่นกรอง เลือกสรรเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชา และองค์การกลางการบริหารงานบุคคล หากดำรงตำแหน่งนาน ๆ อาจสร้างฐานนิยมและก่อให้เกิดอิทธิพลในการทำงานได้ จึงควรให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกันทำ ในระดับ สบจ. ซึ่งส่วนใหญ่นเสนอว่าควรมีการย้ายทุก ๆ 4 ปี

3) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล

จากภาพรวมของผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ "มาก" ควรได้รับการแก้ไข และปรับปรุงเครื่องมือเพื่อให้งานบรรลุลงจุดประสงค์ และเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น ดังนี้

(1) การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ พบว่าปัจจัยที่สำคัญคือ การจัดสรรที่อยู่อาศัย หรือ จัดเงินทุนเพื่อที่อยู่อาศัย ไม่เพียงพอ การจัดสรรเงินค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าเช่าที่พัก และ ค่าอาหารทำการนอกเวลามีจำกัด เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องร่อนเย็บ เครื่องถ่ายเอกสาร และ เครื่องปรุกระดาษไข มีไม่เพียงพอ และไม่ได้รับการบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชาณณรงค์ ขาวงษ์ (2535) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในงานศึกษาริการอำเภอ เขตการศึกษา 11 จักรพงษ์ ทัพพวา (25331) ที่ได้ศึกษาบทบาทการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 และประทีน ศรีพรหม (2521) ที่ได้ศึกษาผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องมาจากข้อจำกัดของงบประมาณ และขาดการสนับสนุนจากหน่วยเหนือ หากมองสภาพด้านทั่วไปที่อยู่อาศัยที่ดี สวัสดิการที่ดี และวัสดุ อุปกรณ์สนับสนุนการทำงาน ล้วนเป็นปัจจัยหลักที่จะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานขาดสิ่งเหล่านี้ การทำงานและเหตุจูงใจในการทำงานก็จะลดน้อยลง อันจะก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงานได้

(2) ระเบียบ หลักเกณฑ์ และกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พบว่าคู่มือการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขอยู่เสมอ ไม่มีการเผยแพร่ส่วนที่แก้ไขปรับปรุงให้เจ้าหน้าที่ทราบ สอดคล้องกับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนหนึ่งที่เห็นว่า คู่มือการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ ไม่เป็นปัจจุบัน และไม่ได้รับการรวบรวมเอาไว้เป็นหมวดหมู่ เจ้าหน้าที่มักจะเก็บไว้เองไม่เผยแพร่ และการแจ้งเวียนไม่ถึงเจ้าหน้าที่หรือ สบอ. ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ มีจำนวนมาก และการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน

การจัดรวบรวมเป็นหมวดหมู่ต้องอาศัยแรงงานและงบประมาณ ซึ่งเหตุดังกล่าวหาก สปช. หรือ สปจ. ต่าง ๆ ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการจัดรวบรวมระเบียบ กฎหมาย เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล แจกจ่ายเจ้าหน้าที่ก็จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(3) ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรมงานหน้าที่ ไม่มีการประชุมสัมมนาเจ้าหน้าที่ หรือวางแผนทางและแผนการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ไม่ได้รับการนิเทศ หรือประเมินผลการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สนธิ จรัสแผ้ว (2537) ที่ได้ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สกล รุ่งโรจน์ (250) ที่ได้ศึกษาการจัดการกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ผลการวิจัยของ สมบอง นิลล้วน (2530) ที่ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา และผลการวิจัยของ บุญชาติ จันทรสุวัฒน์ (2527) ที่ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครูประจำการ ผู้บริหารการศึกษา และครูประจำการ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ที่เป็นเช่นนี้ก็อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดประสงค์ และเป้าหมายได้ดี บุคลากรต้องมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี เจ้าหน้าที่มีการวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อน และจัดลำดับความสำคัญและในการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ควรได้รับการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการทำงาน เพื่อทราบความก้าวหน้า ปัญหา ข้อบกพร่องอันควรแก้ไข และการได้รับบำเหน็จความชอบตอบแทนการปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย

(4) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน พบว่าการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาถูกมองว่าก้าวร้าว ความก้าวหน้าของเจ้าหน้าที่ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์ และได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สนธิ จรัสแผ้ว (2537) ที่ได้ศึกษาสภาพการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยของ บุญชาติ จันทรสุวัฒน์ (2527) ที่ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษา และครูประจำการในสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 และผลการวิจัยของประทีน ศรีพรหม (2521) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การ

บริหารส่วนจังหวัด ที่เป็นเช่นนี้ก็อาจจะเนื่องมาจากเหตุผลที่ว่า การปฏิบัติงานใด ๆ จะต้องมีการระดมคน ระดมความคิด เพื่อการทำงาน และเพื่อพัฒนาการทำงาน การจัดคนทำงานก็ต้องดูความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน และขบวนการปฏิบัติงานก็คือการได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ งานจึงจะสำเร็จ ราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

5.7 ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

- (1) ควรกำหนดแผนงาน งบประมาณ เพื่อการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และศึกษาดูงาน สำหรับเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล
- (2) ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวบรวมระเบียบ หลักเกณฑ์ และกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหม่ เพื่อแจกจ่ายหรือจำหน่ายแก่เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล
- (3) ควรกำหนดหลักสูตร เพื่อฝึกอบรมเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือหัวหน้าฝ่าย

2) ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

- (1) ควรมีแผนงานหรือโครงการ และจัดสรรงบประมาณเพื่อฝึกอบรม หรือประชุม สัมมนา เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง
- (2) ควรเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ หลักเกณฑ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลให้เจ้าหน้าที่ และ สบอ. ต่าง ๆ ได้รับทราบ
- (3) ควรมีการกำกับ ติดตาม และประเมินการทำงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล โดยหัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้างานตลอดเวลา

3) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

(1) ควรศึกษาวิจัยเฉพาะด้าน เช่น ด้านเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน หรือด้านประสิทธิภาพในการทำงาน

(2) ควรศึกษาวิจัยเฉพาะงาน เช่น งานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง งานบำเหน็จความชอบและบำนาญ หรืองานอัตรากำลัง

(3) ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล