

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน” ผู้ศึกษาแบ่งการนำเสนอเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยใช้กรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน และได้นำแนวคิด 3M ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป มาใช้ในแต่ละด้านด้วย

1.1.2 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

1.1.3 เพื่อศึกษาการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น รวมทั้งการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.1.4 เพื่อศึกษาภาพรวมแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการสำรวจ ได้แก่ ข้าราชการกรมชลประทานที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางในกรุงเทพมหานคร และจังหวัดนนทบุรี จำนวน 18 แห่ง รวมทั้งสิ้นจำนวน 1,233 ราย โดยใช้จำนวนประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการพัฒนาการบริหารจัดการของกรมชลประทานโดยตรง ซึ่งน่าจะสะท้อนถึงระดับความสามารถในการบริหารจัดการของ

กรมชลประทานได้อย่างตรงประเด็นและชัดเจนในทางปฏิบัติที่สุด และภายหลังจากการตอบแบบสอบถามสามารถเก็บได้จริง 1,132 คน คิดเป็นจำนวนร้อยละ 91.88 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (1,233 คน)

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาได้สร้างเครื่องมือในการวิจัย เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม โดยเก็บข้อมูลจากข้าราชการกรมชลประทานที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางในกรุงเทพมหานคร และจังหวัดนนทบุรี

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาจัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลให้กับสำนัก/กอง/ศูนย์และกลุ่ม แล้วทำการแจกข้อมูลแบบสอบถามพร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดในการตอบแบบสอบถามแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนัก/กอง/ศูนย์และกลุ่ม จำนวน 18 แห่ง ด้วยตนเอง รวมทั้งสิ้น 1,233 ชุด และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามพร้อมทั้งตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ด้วยตนเอง ในช่วงวันทำการปกติ โดยเริ่มเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 1 กันยายน ถึง 30 ตุลาคม 2549 รวมเวลา 2 เดือน ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมารวม 1,132 ชุด ซึ่งได้นำมาประมวลและวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ สำหรับคอมพิวเตอร์ คือ SPSS for PC

ในส่วนของการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ในรูปของตารางรวมโดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) หรือ S.D. และการทดสอบค่าที (t-test) และท้ายสุดเป็นการนำข้อมูลมาเขียนบรรยายหรือพรรณนา พร้อมภาพ และตารางประกอบตามความเหมาะสม

1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weak) โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) พร้อมกับการนำแนวคิด 3M ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป มาใช้ในแต่ละด้าน พบว่า

1.3.1 ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีอายุราชการระหว่าง 21-30 ปี เป็นข้าราชการระดับ 6-7 และมีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

1.3.2 ข้อมูลที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อขีดความสามารถใน

การบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT ซึ่งได้นำแนวคิด 3M ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป เข้าไปใช้ในแต่ละด้าน สรุปได้ ดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกด้าน ว่า กรมชลประทานมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ด้าน ตัวอย่างเช่น

(1) ขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน หนึ่ง ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ มีบุคลากรที่มีความชำนาญและมีพื้นฐานทางวิชาการในการประกอบวิชาชีพแต่ละด้าน และให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร สอง ด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ มีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ประกาศนโยบายหรือวิสัยทัศน์และกำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสาม ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ มีการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ และใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

(2) ขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน หนึ่ง ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทานขาดความต่อเนื่อง และบุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความสามารถเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย สอง ด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย และหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานปฏิบัติงานซ้ำซ้อนทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน และสาม ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การบริหารงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานของกรมชลประทานขาดการวางแผนร่วมกัน และการจัดทำหลักฐานรายงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน

(3) ขีดความสามารถที่เป็นโอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน หนึ่ง ด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานได้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ เช่น การอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม

เป็นต้น และรัฐบาลได้มีนโยบายสนับสนุนให้กรมชลประทานต้องพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้น
 สอง ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ จากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
 (พ.ศ. 2540) ในเรื่องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการจัดทำประชาพิจารณ์ ส่งผลให้บุคลากร
 ของกรมชลประทานจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์กับประชาชนในท้องถิ่น
 เพิ่มมากขึ้น และการปฏิรูประชากรได้สนับสนุนให้กรมชลประทานพัฒนาบุคลากรให้ลงไป
 ปฏิบัติงานกับชุมชน เช่น จัดเวทีชุมชน เพิ่มมากขึ้น และสาม ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่
 การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานมีงบประมาณในการวางแผนการพัฒนา
 ทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และมีงบประมาณในการปฏิบัติงานตามแผนและประเมินผลแผนใน
 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น

(4) วัดความสามารถที่เป็นข้อจำกัดหรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุน
 หน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน หนึ่ง ด้าน
 การบริหารงานทั่วไป ได้แก่ ขาดการสนับสนุนจากภายนอกทางเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่
 ทันสมัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้
 รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนตาม เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหาร
 จัดการ สอง ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การจำกัดอัตรากำลังคนของภาครัฐ ทำให้ความ
 เชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากรกรมชลประทานลดลง เนื่องจากมีภาระงานเพิ่มขึ้น และเครือข่าย
 ความร่วมมือในการพัฒนาและประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน
 ยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง และสาม ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดสรร
 งบประมาณของรัฐบาลไม่เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด และหน่วยงานภายนอกไม่ได้
 เข้ามาควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ของกรมชลประทานมากเท่าที่ควร

**1.3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา
 แนวทางการพัฒนา การเปรียบเทียบภาพรวม และแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน** โดยพิจารณาตามกรอบแนวคิด 3M
 สรุปได้ ดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีปัญหาใน
 การบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปัญหา 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการ
 บริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ตัวอย่างเช่น

(1) ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากรของกรม
 ชลประทานยังขาดความต่อเนื่อง บุคลากรที่ผ่านการพัฒนาไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการ

ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างจริงจัง หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานมีจำนวนน้อย และ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอก หน่วยงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานมีจำนวนน้อย

(2) ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ งบประมาณที่ กรมชลประทานได้รับเพื่อนำไปใช้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงพอ การใช้งบประมาณ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุด ขาดการ วางแผนในการบริหารงบประมาณที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น เกษตรกร และกลุ่มผู้ใช้น้ำ และการควบคุมงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร

(3) ปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไป การปฏิบัติงานด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานล่าช้าและยืดติดกฎระเบียบมากเกินไป กฎระเบียบไม่ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานส่วนภูมิภาค การวางแผน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังขาดการประเมินผล และ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมชลประทานจากหน่วยงานภายนอกมีไม่มากเท่าที่ควร

2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากกับแนวทางการพัฒนา จิตความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามแนวทางการพัฒนารวม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ตัวอย่างเช่น

(1) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ควรสร้างเครือข่ายใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น ควรส่งเสริมให้เชื้อเชิญผู้มีความรู้ความสามารถจากภายนอก หน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น ควรจัดทำฐานข้อมูลเพื่อเก็บ ประวัตินุเคราะห์ที่เข้ารับการพัฒนารวมหรือฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบรายการพัฒนาได้ อย่างชัดเจนและมีทิศทาง และควรมีการติดตามและประเมินผลบุคลากรว่าได้นำความรู้จากการ พัฒนาหรือฝึกอบรมไปใช้หรือไม่อย่างไร

(2) แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณ ควรจัดสรร งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอและเป็นไปตามแผน ควรกำหนดรูปแบบ การควบคุมงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ ควรให้หน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือเรื่องงบประมาณเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้จ่าย งบประมาณด้วย และควรสนับสนุนให้ระดมทุนหรือขอความช่วยเหลือจากภายนอกหน่วยงาน เพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(3) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงานทั่วไป ควรกำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพที่แน่นอน และวางแผนระยะยาวให้ชัดเจน ควรสำรวจและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และควรแบ่งอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาคและแก้ไขกฎระเบียบ โดยเพิ่มอำนาจหน้าที่และภารกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานในสังกัดเพิ่มมากขึ้นและ เห็นด้วยในระดับปานกลาง ในการสนับสนุนให้มีการประเมินผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยหน่วยงานภายนอกเพิ่มมากขึ้นและต่อเนื่อง

3) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวม

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน มีดังนี้ (1) การเปรียบเทียบในปัจจุบันกับในอดีต กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ขีดความสามารถในการบริหารจัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต และ (2) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน สูงกว่าหน่วยงานอื่น เช่น กรมพัฒนาที่ดิน

4) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน มีดังนี้ (1) การเปรียบเทียบภาพรวมในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า ขีดความสามารถในการบริหารจัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น และ (2) ภาพรวมในอนาคต มีแนวโน้มที่จะสูงกว่าปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า ในภาพรวม ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในอนาคต มีแนวโน้มที่จะสูงกว่าปัจจุบัน

5) การเปรียบเทียบภาพรวมความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT รวม 4 ด้าน พบว่า (1) ความคิดเห็นในเรื่อง ขีดความสามารถที่เป็นโอกาสหรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน มีความแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) และ (2) ความคิดเห็นในเรื่องขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน ขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน และขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัด หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ไม่แตกต่างกัน

6) การเปรียบเทียบภาพรวมความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรีต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT รวม 4 ด้าน พบว่า (1) ความคิดเห็นในเรื่องขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อนหรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน และขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัด หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน มีความแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) และ (2) ความคิดเห็นในเรื่องขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน และขีดความสามารถที่เป็นโอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานไม่แตกต่างกัน

7) การเปรียบเทียบภาพรวมความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับ 1-5 กับระดับ 6-9 ต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT รวม 4 ด้าน พบว่า (1) ความคิดเห็นในเรื่องขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็งหรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน มีความแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) และ (2) ความคิดเห็นในเรื่องขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน ขีดความสามารถที่เป็นโอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน และขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัด หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ไม่แตกต่างกัน

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผล ผู้ศึกษาได้จัดแบ่งเป็น 4 หัวข้อ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

2.1 ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

2.2 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

2.3 การเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น รวมทั้งการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.4 ภาพรวมแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

2.1 ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ผลการศึกษา พบว่า กรมชลประทานมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้

2.1.1 ขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กรมชลประทานมีขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง แทนที่จะเป็นระดับมากสืบเนื่องมาจาก หนึ่ง ในด้านการบริหารงานบุคคล กรมชลประทานเป็นกรมใหญ่ มีจำนวนบุคลากรมาก และมีหลายกลุ่มงาน ความรับผิดชอบและหน้าที่ที่มีความแตกต่างกัน บุคลากรจึงมีความชำนาญและมีพื้นฐานทางวิชาการในการประกอบวิชาชีพแต่ละด้านที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความชำนาญของบุคลากรทางด้านสายงานก่อสร้าง วิศวกรและสายงานชลประทานที่เกี่ยวกับการจัดสรรน้ำ ซึ่งเป็นสายงานหลัก ทำให้การให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรจึงไม่ทั่วถึงและครอบคลุมทุกกลุ่มงาน เห็นได้จากการกำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกรมชลประทานที่มีการแบ่งส่วนราชการภายในกรมชลประทานออกเป็น 26 สำนัก 4 กอง 3 กลุ่ม 1 ศูนย์ อีกทั้งยังกำหนดอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกันด้วย อีกทั้ง ผู้ศึกษายังเห็นว่า กรมชลประทานให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรน้อยเกินไป ทั้งนี้ สอดคล้องกับที่

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548: 199) ได้ศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาข้าราชการ ซึ่งพบว่า การให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการ แม้ว่ากฎหมายจะกำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา แต่ผู้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งก็ยังไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ทั้งนี้เมื่อต้องเลือกระหว่างการภารกิจหรืองานกับการสนับสนุนให้ข้าราชการได้รับการพัฒนา ผู้บังคับบัญชามักเลือกเอางานไว้ก่อนโดยอาจเลือกส่งข้าราชการที่ไม่ค่อยมีงานทำหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานไปเข้ารับการอบรม แทนที่จะส่งข้าราชการที่ยันชั้นแข็ง และรับผิดชอบงานมากกว่า เพราะเกรงว่าจะเสียงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารบางคนก็ไม่ส่งเสริมการฝึกอบรมบุคลากร รวมทั้งไม่ให้ความสำคัญกับการ

เชิญบุคคลภายนอก เช่น ผู้มีประสบการณ์ ผู้มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้ให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาเพื่อช่วยพัฒนาบุคลากร อันจะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของกรมชลประทานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เช่นนี้ สอดคล้องกับเอกสารของ ดำรงศักดิ์ แก้วเพ็ง (2540: 106) เรื่อง ประสิทธิภาพด้านการบริหารงานบุคลากร ที่ว่า การพัฒนาคุณภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถช่วยให้บริหารงานได้รวดเร็ว ทันเวลา และแก้ไขปัญหของประชาชนได้ทันความต้องการ การคัดเลือกบุคลากรที่ดีเข้ามาทำงานแล้วมิได้หมายความว่า บุคลากรนั้นจะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้เต็มความสามารถ เพราะวิทยาการต่าง ๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังนั้น หน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้ว ผู้ศึกษายังเห็นว่า การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพบุคลากรเป็นประจำ เช่น การฝึกอบรมสัมมนา การประชุมชี้แจง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานรวมทั้งการเชิญบุคคลภายนอกมาช่วยพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นมาก ฉะนั้น การปรับปรุงการปฏิบัติงานบุคลากรของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะเป็นการพัฒนาทักษะหรือความชำนาญของบุคลากร อีกทั้งยังจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอีกด้วย ที่กล่าวมานี้ สอดคล้องกับผลงานของ **ปณิธาน พรเรืองวงศ์ (2543)** ที่ได้ศึกษา การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตามโครงสร้างการบริหารงานใหม่ ที่กล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า แนวทางการแก้ไขปัญหการปฏิบัติงานของข้าราชการที่เหมาะสมได้ผลดีที่สุด คือ การประชุมชี้แจง การฝึกอบรมสัมมนาและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน **สอง** ด้านการบริหารงานทั่วไป ผู้ศึกษาเห็นว่า กรมชลประทานมีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ส่วนฝึกอบรม ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรยังมีประสบการณ์น้อยในการนำเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เช่น การนำระบบการอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม และการนำระบบ e-learning มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั่วประเทศ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับข้อมูลใน **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการกรมชลประทาน ปี 2548-2552** ที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนคือ ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ และ**สาม** ด้านการบริหารงบประมาณ ผู้ศึกษาเห็นว่า ในการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานยังขาดความรัดกุมและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับ เอกสารระบบการควบคุมภายใน ของสำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล ปีงบประมาณ 2548 ในเรื่องของการขอตั้งงบประมาณและการวางแผนใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปีไม่เพียงพอและไม่เป็นไปตามแผนที่ขอตั้งไว้ มีการปรับแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ จำเป็นต้องของงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปี ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

แต่ละครั้ง ทำให้การตรวจสอบการใช้จ่ายต้องปรับให้เป็นไปตามแผน เกิดความล่าช้าและการตรวจสอบใบสำคัญในการเบิกจ่ายยังพบข้อผิดพลาด เนื่องจากค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำมาเบิกจ่ายบางครั้งไม่ตรงกับหมวดการเบิก อีกทั้งหลักฐานประกอบการเบิกจ่ายก็ไม่ถูกต้องครบถ้วน ทำให้ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบที่รัดกุมมากยิ่งขึ้น

2.1.2 ชีตความสามารถที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน

ในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กรมชลประทานมีชีตความสามารถที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง แทนที่จะเป็นระดับน้อย สืบเนื่องมาจาก หนึ่ง ในด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า การพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทานยังขาดความต่อเนื่อง และบุคลากรบางส่วนของกรมชลประทานขาดความรู้ความสามารถเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทั้งนี้สอดคล้องกับข้อมูลในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการกรมชลประทาน ปี 2548-2552 ที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนคือ บุคลากรของกรมชลประทานยังขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ อำนวย แสงสว่าง (2540: 23) ที่พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรพัฒนาทักษะของบุคลากร และมีการจัดระบบการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาจัดระบบการทำงานแบบให้มีการรวมตัวกัน ซึ่งจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร โดยการเน้นการทำงานที่มีคุณภาพและการทำงานร่วมกัน มีการพัฒนาโดยการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการจัดฝึกอบรม นอกจากนี้ สุทธิ สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภยกุล (2537: 37) ได้ศึกษาไว้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะต้องอย่างต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนยังทำงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาบุคคลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และ ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548: 199) พบว่าในการดำเนินการพัฒนาข้าราชการมีปัญหาอุปสรรคในเรื่องของความทั่วถึงของการพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ แม้ว่าจะมีการกำหนดเป้าหมายให้ข้าราชการทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 5 วันทำการ แต่ในทางปฏิบัติข้าราชการบางคนอาจไม่เคยได้รับการฝึกอบรมพัฒนาเลยในรอบ 5 ปี สอง ด้านการบริหารงานทั่วไป ผู้ศึกษาเห็นว่า เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ มีไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย สืบเนื่องมาจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ แก่การใช้จ่ายเพื่อการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ดังกล่าว แต่ได้รับงบประมาณตามจำนวนเงินที่จำกัด อีกทั้ง หน่วยงานทางด้านพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานซึ่งมี 2 หน่วยงาน ได้แก่สถาบันพัฒนาการชลประทาน และ ส่วนฝึกอบรม ก็ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน และสาม ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การบริหารงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานของกรมชลประทานขาดการวางแผนร่วมกัน สืบเนื่องจากหน่วยงานที่ใช้งบประมาณไม่มีส่วนร่วมในการประมาณค่าใช้จ่ายที่หน่วยต้องการ นอกจากนี้ การจัดทำหลักฐานรายงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน ทั้งนี้ สอดคล้องกับ เอกสารระบบการควบคุมภายในของสำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล ปีงบประมาณ 2548 ในเรื่องของการขอตั้งงบประมาณและการวางแผนใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี ไม่เพียงพอและไม่เป็นไปตามแผนที่ขอตั้งไว้ มีการปรับแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ จำเป็นต้องของบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปี ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายแต่ละครั้ง การของบประมาณเพิ่มเติมบางครั้งได้รับเงินช่วงปลายงวดงบประมาณ ไม่สามารถนำไปใช้จ่ายได้ทันกำหนดระยะเวลา ส่งผลให้การตรวจสอบการใช้จ่ายต้องปรับให้เป็นไปตามแผน เกิดความล่าช้าและการตรวจสอบใบสำคัญในการเบิกจ่ายยังพบข้อผิดพลาด เนื่องจากค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำมาเบิกจ่ายบางครั้งไม่ตรงกับหมวดการเบิก อีกทั้งหลักฐานประกอบการเบิกจ่ายก็ไม่ถูกต้องครบถ้วน ทำให้ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบที่รัดกุมมากยิ่งขึ้น

2.1.3 ชี้ดความสามารถที่เป็นโอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กรมชลประทานมีขีดความสามารถที่เป็นโอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง แทนที่จะเป็นระดับมาก สืบเนื่องมาจาก หนึ่ง ด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานได้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ เช่น การอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น ผู้ศึกษาเห็นว่า ในการนำไปปฏิบัติจริงยังติดขัดในเรื่องของงบประมาณที่มีไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมและทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่นนี้สอดคล้องกับที่ พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง (2538: 57) ได้ทำวิจัยไว้โดยพบว่า แนวโน้มของรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรควรมีหลากหลาย มีการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง คอมพิวเตอร์ช่วยสอนจะเข้ามามีบทบาทในการฝึกอบรม มีชุดฝึกอบรมที่เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีการฝึกอบรมทางไกล มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ มีสื่อและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่สามารถศึกษาได้ขณะอยู่ที่ทำงานหรือที่บ้าน สอง ด้านการบริหารงานบุคคล เนื่องจากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) ในเรื่องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการจัดทำประชาพิจารณ์

ส่งผลให้บุคลากรของกรมชลประทานจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์กับประชาชนในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น เห็นได้จากการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรผู้ใช้น้ำ ที่ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำในชุมชนแต่ก็ยังไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่ และการสนับสนุนให้บุคลากรลงไปปฏิบัติงานกับชุมชน เช่น จัดเวทีชุมชน ก็ยังไม่ทั่วถึงและครอบคลุม และสาม ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานมีงบประมาณในการวางแผน ปฏิบัติงานตามแผนและประเมินผลแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นแต่ก็ยังไม่เพียงพอ ที่กล่าวมานี้ สอดคล้องกับ ศุภชัย ยาวะประภาส (2548: 199) ที่ได้ให้ความเห็นว่า การจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการช่วงปีงบประมาณ 2536-2539 ส่วนราชการได้รับการสนับสนุนงบประมาณพัฒนาข้าราชการในอัตราที่เพิ่มขึ้น แต่เมื่อประเทศประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจนับแต่ปี พ.ศ. 2540 ทั้ง ๆ ที่เป็นช่วงของการใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งเป็นแผนที่มุ่งเน้นการพัฒนา “คน” เป็นหลัก แต่งบประมาณที่ถูกตัดออกไปเป็นอันดับแรก คือ งบประมาณบุคลากรของส่วนราชการต่าง ๆ

2.1.4 ชีตความสามารถที่เป็นข้อจำกัดหรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน

ในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ผู้ศึกษาเห็นว่าเหตุผลสำคัญที่ทำให้กรมชลประทานมีขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัดหรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง แทนที่จะเป็นระดับน้อย สืบเนื่องมาจาก หนึ่ง ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่าบางหน่วยงานของกรมชลประทานก็ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทางเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงตาม เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการ ทำให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องศึกษาหาความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวเพิ่มเติม สอง ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้ศึกษาเห็นว่า การจำกัดอัตรากำลังคนของภาครัฐ ไม่ทำให้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากรกรมชลประทานลดลง เนื่องจากมีภาระงานเพิ่มขึ้น เป็นเพราะว่าในการทำงานแต่ละหน้าที่จะมีผู้รับผิดชอบที่มีความเชี่ยวชาญอยู่แล้วในสายงานหลักนั้น เช่น วิศวกร นายช่างชลประทาน และวิศวกรชลประทาน เป็นต้น ซึ่งในสายงานหลักไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานแทนกันได้ นอกจากที่มีตำแหน่งเดียวกันเท่านั้น และเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาและประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ก็กำลังอยู่ระหว่างการดำเนินงานจึงยังไม่เป็นระบบและต่อเนื่องเท่าที่ควร โดยมีการกำหนดไว้ใน แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการกรมชลประทาน (พ.ศ. 2548-2552) เรื่อง การสร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน

ภายในและ ภายนอกประเทศ เป้าประสงค์ คือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรให้สูงขึ้น และมีการประสานทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงาน HRD และ สาม ด้านการบริหารงบประมาณ ผู้ศึกษาเห็นว่า การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลไม่เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด และหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ได้เข้ามาควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2.2 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

เมื่อพิจารณาจากกรอบแนวคิด SWOT ทั้ง 4 ด้าน โดยได้นำแนวคิด 3M ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป มาใช้ในแต่ละด้านด้วย ผู้ศึกษามีความเห็นว่า กรมชลประทานมี “ปัญหา” ในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยสามารถจำแนกตามปัญหาออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป แต่ผู้ศึกษาได้ยกตัวอย่างปัญหามาศึกษาวิเคราะห์เพียงด้านละ 2 ปัญหา โดยนำปัญหาที่สำคัญด้านละ 2 ปัญหา (ปัญหาสำคัญที่สุดลำดับแรกและลำดับสอง) มาจากบทที่ 4 ตารางที่ 4.6 ที่มีเครื่องหมาย * พร้อมกับเสนอสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาไว้ปัญหาละ 2 สาเหตุ ขณะเดียวกัน ก็ได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาหรือแนวทางพัฒนาไว้ 2 แนวทาง ควบคู่ไปด้วยดังต่อไปนี้

2.2.1 ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาที่สำคัญ คือ

1) การพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทานยังขาดความต่อเนื่อง

ปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุมาจาก

- (1) ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- (2) หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดการวางแผน

รูปแบบในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ขั้นตอน

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ

- (1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น
- (2) หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการวางแผน

รูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ขั้นตอน

2) บุคลากรที่ผ่านการพัฒนาไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างจริงจัง

ปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุมาจาก

(1) หน่วยงานส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาโดยมิได้พิจารณาถึงความเหมาะสมของหลักสูตรกับหน้าที่ที่บุคลากรนั้นได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้

(2) หน่วยงานหรือผู้บริหารไม่สนใจว่าบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมจะนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้หรือไม่

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ

(1) ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาในการส่งคนเข้ารับการพัฒนาให้มีความเหมาะสมของหลักสูตรกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ที่ต้องนำไปใช้จริง

(2) หน่วยงานหรือผู้บริหารควรให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก ๆ 3-6 เดือน เช่น ทำแบบสอบถามและแจกให้ผู้ผ่านการพัฒนาประเมินผล หรือให้สถาบันการศึกษา มาช่วยประเมินผลการบริหารจัดการหรือการปฏิบัติราชการ

2.2.2 ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาสำคัญ คือ

1) งบประมาณที่กรมชลประทานได้รับเพื่อนำไปใช้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงพอ

ปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุมาจาก

(1) การบริหารงบประมาณขาดการวางแผนร่วมกันโดยหน่วยผู้ใช้งบประมาณไม่มีส่วนร่วมในการเสนอวงเงินงบประมาณตามที่จำเป็นต้องจ่ายจริง

(2) รัฐบาลหรือรัฐสภาไม่เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากเท่าที่ควร

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ

(1) กรมชลประทานควรให้ทุกหน่วยงานที่ใช้งบประมาณในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการประมาณการค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานต้องการ

(2) รัฐบาลหรือรัฐสภาควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น

2) การใช้งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน
ยังไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุด

ปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุมาจาก

(1) หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดการวางแผนการ
ควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้งบประมาณที่เข้มงวด

(2) ข้าราชการผู้มีหน้าที่ในการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดการ
ฝึกอบรมเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณ

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ

(1) หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรแต่งตั้ง
คณะทำงานในการวางแผนการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างเข้มงวด

(2) หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจัดฝึกอบรมให้กับ
ข้าราชการผู้มีหน้าที่ในการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณให้คุ้มค่า
และเกิดประโยชน์สูงสุด

2.2.3 ปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไป ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาสำคัญ คือ

1) การปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานล่าช้า
และยึดติดกฎระเบียบมากเกินไป

ปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุมาจาก

(1) ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจและไม่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานด้านการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเข้มงวด

(2) หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้กำหนดกรอบ
เวลาในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และแจ้งให้ข้าราชการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ

(1) ผู้บริหารควรให้ความสนใจและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานด้านการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเข้มงวด

(2) หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดระยะเวลา
การทำงานที่ชัดเจน และแจ้งให้ข้าราชการทราบเพื่อปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

2) กฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ของกรมชลประทานในหน่วยงานส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยงานในส่วนกลาง
แบ่งอำนาจให้กับหน่วยงานส่วนภูมิภาคในการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและภารกิจไม่ชัดเจน เช่น

หน่วยงานส่วนภูมิภาคที่จะจัดฝึกอบรม ต้องทำหนังสือเข้าส่วนกลางเพื่อขออนุมัติอธิบดีในการดำเนินการดังกล่าวจึงจะจัดได้ ทำให้ล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

ปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุมาจาก

(1) หน่วยงานในส่วนกลางไม่ต้องการแบ่งอำนาจหรือมอบอำนาจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ส่วนภูมิภาค

(2) ผู้บริหารในส่วนกลางไม่ให้ความสำคัญและไม่สนใจที่จะปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ

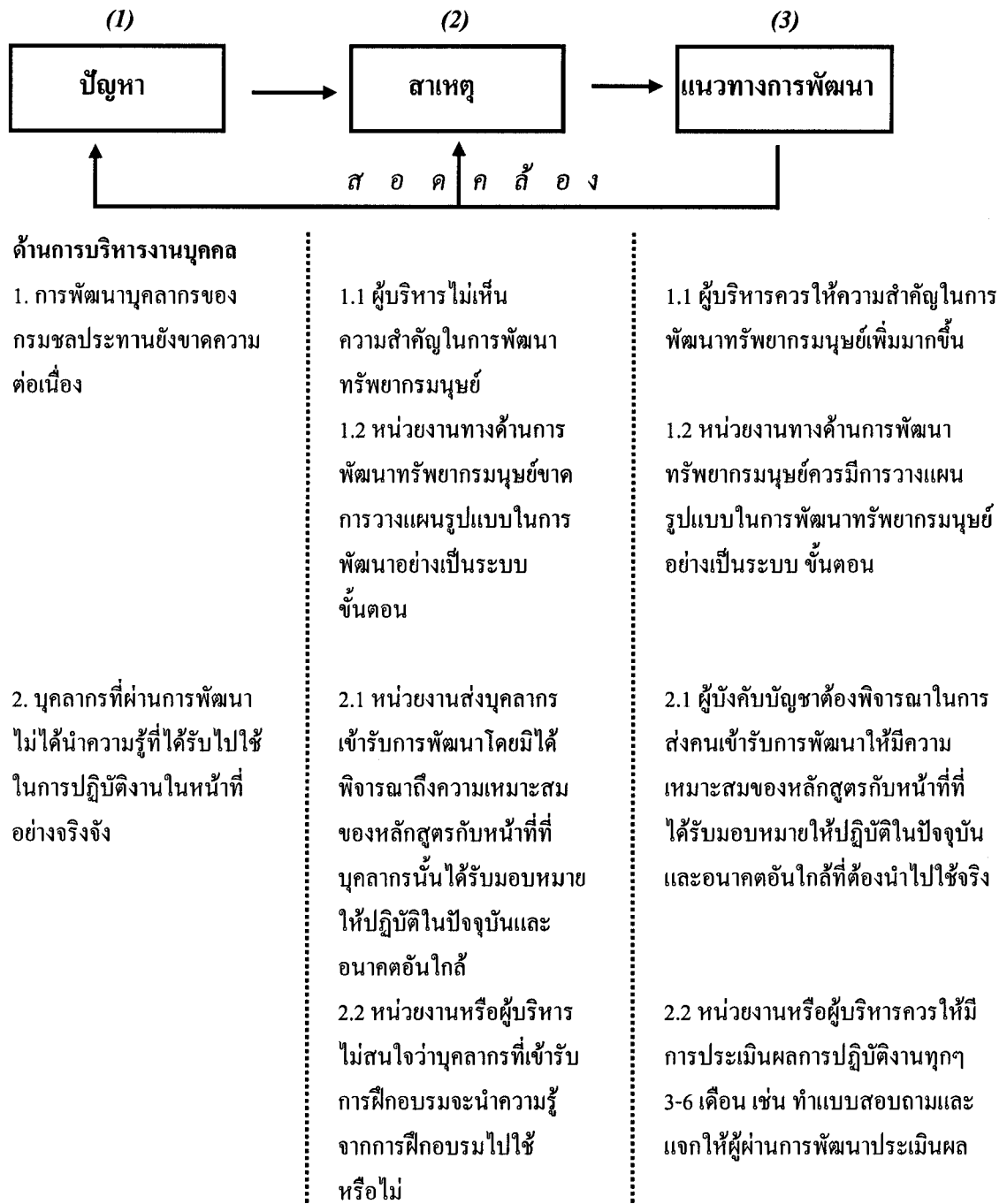
(1) หน่วยงานในส่วนกลางควรแบ่งอำนาจหรือมอบอำนาจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ส่วนภูมิภาค

(2) ผู้บริหารในส่วนกลางควรให้ความสำคัญและสนใจที่จะปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เพื่อช่วยในการอธิบายและวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ทั้ง 3 ด้านข้างต้นนี้ให้เป็นระบบมากขึ้น ผู้ศึกษาได้นำเสนอโดยนำกรอบแนวคิดทางวิชาการ คือ “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 25-29) มาปรับใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ กรอบแนวคิดนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนาโดยแต่ละขั้นตอนมีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้ ได้สรุปไว้ในภาพที่ 5.1 ดังนี้

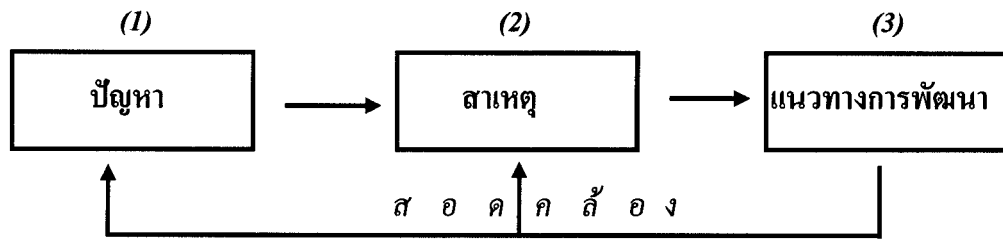
หมายเหตุ ปัญหาแต่ละข้อในภาพที่ 5.1 ข้างล่างนี้ ได้นำมาจากบทที่ 4 ตารางที่ 4.6 ที่มีเครื่องหมาย *

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



ภาพที่ 5.1 ภาพรวม ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด 3M โดยนำกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย ปัญหา สาเหตุ และแนวทาง การพัฒนา ที่เรียกว่า กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



ด้านการบริหารงบประมาณ

1. งบประมาณที่กรมชลประทานได้รับเพื่อนำไปใช้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงพอ

2. การใช้งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานยังไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุด

1.1 การบริหารงบประมาณขาดการวางแผนร่วมกันโดยหน่วยผู้ใช้งบประมาณไม่มีส่วนร่วมในการเสนอเงินงบประมาณตามที่จำเป็นต้องจ่ายจริง

1.2 รัฐบาลหรือรัฐสภาไม่เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากเท่าที่ควร

2.1 หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดการวางแผนการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผล การใช้งบประมาณที่เข้มงวด

2.2 ข้าราชการผู้มีหน้าที่ในการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดการฝึกอบรมเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณ

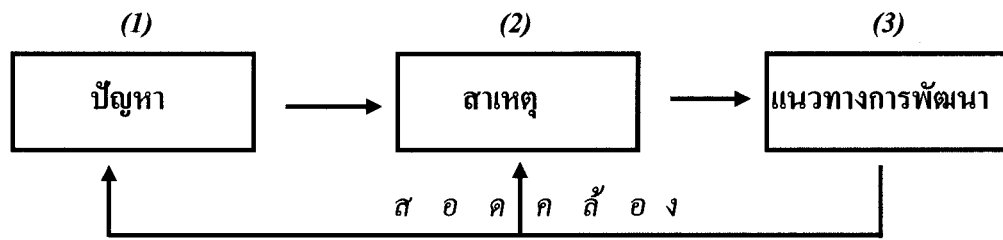
1.1 กรมชลประทานควรให้ทุกหน่วยงานที่ใช้งบประมาณในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการประมาณการค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานต้องการ

1.2 รัฐบาลหรือรัฐสภาควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น

2.1 หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรแต่งตั้งคณะทำงานในการวางแผนการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างเข้มงวด

2.2 หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจัดฝึกอบรมให้กับข้าราชการผู้มีหน้าที่ในการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



ด้านการบริหารงานทั่วไป

1. การปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานล่าช้าและยืดติดกฎระเบียบมากเกินไป

2. กฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในหน่วยงานส่วนภูมิภาค

1.1 ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจและไม่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเข้มงวด

1.2 หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้กำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และแจ้งให้ข้าราชการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

2.1 หน่วยงานในส่วนกลางไม่ต้องการแบ่งอำนาจหรือมอบอำนาจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ส่วนภูมิภาค

2.2 ผู้บริหารในส่วนกลางไม่ให้ความสำคัญและไม่สนใจที่จะปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.1 ผู้บริหารควรให้ความสนใจและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเข้มงวด

1.2 หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดระยะเวลาการทำงานที่ชัดเจน และแจ้งให้ข้าราชการทราบเพื่อปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

2.1 หน่วยงานในส่วนกลางควรแบ่งอำนาจหรือมอบอำนาจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ส่วนภูมิภาค

2.2 ผู้บริหารในส่วนกลางควรให้ความสำคัญและสนใจที่จะปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3 การเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเป็นระดับมากต่อคำถามที่ว่า ในภาพรวม ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในปัจจุบันสูงกว่าและสูงกว่าหน่วยงานอื่น คือ กรมพัฒนาที่ดิน สืบเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามยังไม่แน่ใจในเรื่องเกี่ยวกับขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในปัจจุบันว่าสูงกว่าในอดีต และสูงกว่าหน่วยงานอื่นหรือไม่ จึงทำให้ความคิดเห็นออกมาในระดับปานกลางดังกล่าว

2.4 ภาพรวมแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากว่า ในภาพรวม ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น และในอนาคตมีแนวโน้มที่จะสูงกว่าปัจจุบัน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามได้ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานของกรมชลประทานและคุ้นเคยกับหน่วยงานเป็นอย่างดี นอกจากนี้แล้วกลุ่มตัวอย่างยังได้รับการพัฒนาความรู้ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการมาแล้ว ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงมีความมั่นใจและแสดงความคิดเห็นออกมาในระดับมาก

3. ข้อเสนอแนะ

แบ่งเป็น 2 หัวข้อตามลำดับ ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT ซึ่งได้นำแนวคิด 3M ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป เข้าไปใช้ในแต่ละด้าน ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ ในการศึกษาโดยนำกรอบแนวคิด SWOT มาใช้ ทำให้เข้าใจปัญหาที่แบ่งเป็นข้อดี ข้อเสีย ภายในและภายนอกของหน่วยงาน แต่การเสนอแนะในที่นี้ขอยึดหลักแนวคิด 3M แทนเพื่อง่ายต่อความเข้าใจ อีกทั้งผู้ศึกษาได้นำเอาแนวคิด 3M สอดแทรกเข้าไปในทุกด้านของกรอบแนวคิด SWOT ตั้งแต่ต้น โดยมีข้อเสนอแนะแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

3.1.1 ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิด 3 ด้าน หรือ 3M ประกอบด้วย

1) ด้านการบริหารงานบุคคล หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการวางแผนรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ขั้นตอน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เช่น การส่งคนเข้ารับการพัฒนาดังมีความเหมาะสมของหลักสูตรกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ที่ต้องนำไปใช้จริง การกำหนดให้มีการประเมินผลที่มีมาตรฐานเพื่อประเมินผล การปฏิบัติงานทุก ๆ 3-6 เดือน เช่น ทำแบบสอบถามและแจกให้ผู้ผ่านการพัฒนาประเมินผล หรือให้สถาบันการศึกษามาช่วยประเมินผลการบริหารจัดการหรือการปฏิบัติราชการ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิค และรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การส่งเสริมให้เชื่อเชิญผู้มีความรู้ความสามารถจากภายนอกหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น และการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อเก็บประวัติบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบรายการพัฒนาได้อย่างชัดเจนและมีทิศทางอันจะส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การพัฒนาคุณภาพของการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทาน ที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ (1) การพัฒนาบุคลากรให้ทั่วถึง เป็นระบบและต่อเนื่อง กรมชลประทานเป็นกรมใหญ่มีบุคลากรปฏิบัติงานจำนวนมาก และกระจายอยู่ในระดับภูมิภาคหรือพื้นที่จังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งหลายคนอาจไม่เคยได้รับการพัฒนาเลยหรือได้รับการพัฒนาน้อยมาก ในขณะที่คนเหล่านั้นต้องปฏิบัติงานทุกวันในลักษณะที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด การพัฒนาระบบเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ จึงก่อให้เกิดความสะดวกและเปิดโอกาสของการเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลารวมทั้งทุกคนด้วยน่าจะเป็นทางออกของปัญหานี้ แต่ก็ต้องมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรอย่างขนานใหญ่ในเรื่องคุณสมบัติพื้นฐานของผู้ที่จะเรียนรู้ด้วยระบบนี้ คือ การเพิ่มพูนความรู้และทักษะด้านคอมพิวเตอร์โดยเฉพาะการใช้งานอินเทอร์เน็ตและการรับ-ส่งอีเมล (e-mail) (2) การวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพและความก้าวหน้า รวมทั้งมีการวางแผนร่วมกันระหว่างงานด้านการเจ้าหน้าที่และด้านการพัฒนาบุคลากร กำหนดเป็นแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรและระบบบริหารงานบุคคลสนองตอบซึ่งกันและกัน หัวหน้าส่วนราชการในฐานะผู้มีอำนาจบรรจุแต่งตั้งตามกฎหมาย คงต้องช่วยกันกำหนดทางออกในระดับนโยบาย และผู้ที่จะสานฝันให้เป็นจริงก็คือ เจ้าหน้าที่ในองค์กร การเจ้าหน้าที่และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะต้องช่วยกันผลักดันและดำเนินการให้เป็นผลในทางปฏิบัติ (3) การให้บุคลากรสนใจใฝ่รู้หรือกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้แม้ว่าจะพัฒนาเทคโนโลยีการเรียนการสอน/การฝึกอบรม

ไปสู่ระบบการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถกำหนดเนื้อหาสาระและการกระตุ้นความสนใจตามกลุ่มเป้าหมายได้ แต่ถ้าผู้รับไม่กระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้สิ่งที่พยายามทำทั้งหลายก็จะไม่เกิดประโยชน์ การกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรจะต้องกำหนดเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนที่จะต้องพัฒนาตนเองตามกรอบแนวทางหรือแผนการพัฒนาที่จะต้องสอดคล้องกัน และ (4) การพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทานตามสมรรถนะ (competency based development) ประเด็นนี้คงเป็นประเด็นร่วมกันของผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร เพราะผู้รับผิดชอบด้านการเจ้าหน้าที่คงจะต้องวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะทางของบุคลากรกรมชลประทาน และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะดังกล่าว เพื่อจำแนกองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะและกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทาง รวมทั้งหลักสูตร และขอบเขตเนื้อหาสาระที่จะทำการพัฒนาต่อไป

2) **ด้านการบริหารงบประมาณ** กรมชลประทานควรจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอและเป็นไปตามแผน แต่เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด การจะได้รับการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจึงต้องมีเหตุผลและหลักฐานสนับสนุน ดังนั้น กรมชลประทานควรกำหนดรูปแบบการวางแผน บริหารและควบคุมงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบที่ชัดเจนและตรวจสอบได้และควรให้หน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือเรื่องงบประมาณเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณด้วย ตลอดจนควรสนับสนุนให้มีการระดมทุนหรือขอความช่วยเหลือจากภายนอกหน่วยงานเพื่อนำมาสนับสนุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3) **ด้านการบริหารงานทั่วไป** ในที่นี้ขอยกตัวอย่างในเรื่องของการวางแผนและการประเมินผล ดังนี้ หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่แน่นอน และวางแผนระยะยาวให้ชัดเจน ซึ่งปัจจุบันดำเนินการแล้วในเรื่องของการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการกรมชลประทาน พ.ศ. 2548–2552 ในขั้นตอนต่อไปต้องดำเนินการตามแผนและวางรูปแบบในการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบตามตัวชี้วัดให้มีประสิทธิภาพต่อไป รวมทั้งควรสำรวจและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสำรวจหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงาน การติดตามและประเมินผลโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินการไปแล้ว การแบ่งอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาคและแก้ไขกฎระเบียบโดยเพิ่มอำนาจหน้าที่และภารกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานในสังกัดส่วนภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนควรสนับสนุนให้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหน่วยงานภายนอกเพิ่มมากขึ้นและต่อเนื่อง เช่น ให้สถาบันทางการศึกษาต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผล

3.1.2 ข้อเสนอแนะอื่น

ข้อเสนอแนะอื่น มี 3 ข้อ ดังนี้

1) การนำการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) มาปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 หลัก ดังนี้

(1) หลักนิติธรรม การกำหนดบทบาท พันธกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกฎ ระเบียบที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง เน้นการจัดโครงสร้างองค์การบริหารแบบบูรณาการที่สามารถพัฒนาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

(2) หลักคุณธรรม ส่งเสริมและปลูกฝังจิตสำนึกบุคลากรและเจ้าหน้าที่ให้มีความซื่อสัตย์สุจริต เคร่งครัดในระเบียบวินัย และปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรมและมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งสร้างความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงในการพัฒนาตนเองและนำไปใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า

(3) หลักความโปร่งใส ระบบการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการคัดเลือกคนเข้ารับการพัฒนาควรมีกระบวนการที่สามารถตรวจสอบได้

(4) หลักการมีส่วนร่วม ควรให้ความสำคัญกับบุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกคน เปิดโอกาสให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานและจัดตั้งศูนย์ให้บริการข้อมูลข่าวสารทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถบริการได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวาง

(5) หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ จริงใจ สร้างวัฒนธรรมสำนึกกับผิชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน และส่งเสริมความเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน

(6) หลักความคุ้มค่า กรมชลประทานควรตระหนักและคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างจำกัด มีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ ประเมินผลความคุ้มค่า กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจากผลงาน และมีการประสานงานหรือบูรณาการในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

2) การนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยปฏิบัติตามหลักการ 3 หลัก ดังนี้

(1) ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ในด้านการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ของกรมชลประทานควรคำนึงถึงความพอดีในการดำเนินการพัฒนานุเคราะห์ให้ตรงกับความจำเป็นของผู้เข้ารับการพัฒนาและของหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ

(2) ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผลโดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ กรมชลประทานควรมีเหตุผลในการพิจารณา รูปแบบและวิธีการบริหารจัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

(3) การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล กรมชลประทานควรเตรียมรับมือให้พร้อมทั้งรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ทั้งนี้ต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของข้าราชการในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี รวมทั้งควรมีการเพิ่มเรื่องของการดำเนินการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเข้าไปสอดแทรกในหลักสูตรที่ใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

3) การบริหารงานของสำนักพัฒนาโครงสร้าง (งานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

(1) การวางแผน เช่น ส่วนฝึกอบรมควรศึกษาวิเคราะห์พันธกิจในการดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความเหมาะสมกับภารกิจของกรมชลประทาน ควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้นุเคราะห์ทุกคนรับทราบพันธกิจของหน่วยงานอย่างทั่วถึง โดยการจัดประชุมร่วมกันในแต่ละฝ่ายเพื่อสรุปเกี่ยวกับพันธกิจของส่วนฝึกอบรม พร้อมทั้งระบุกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ และกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสามารถวัดผลสำเร็จได้อย่างถูกต้อง ให้ทุกคนรับทราบแล้วนำไปปฏิบัติ

(2) การดำเนินการตามแผน เช่น ควรดำเนินการตามแผนปฏิบัติการทางด้านการพัฒนาบุคลากรประจำปี ที่กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการ และระยะเวลาพร้อมทั้งควรมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจนและทั่วถึงตามสมรรถนะ

(3) การติดตามประเมินผล เช่น ส่วนฝึกอบรมควรมีการกำหนดกรอบการติดตามประเมินผลการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน ออกแบบเครื่องมือสำหรับใช้ในการติดตามและประเมินผลตามหลักวิชาการ ดำเนินการติดตามผลตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ พัฒนาระบบการประเมินผลโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หน่วยงานติดตามประเมินผลควรมีความอิสระในการรายงานผลอย่างโปร่งใส และควรมีการรายงานผลการประเมินอย่างโปร่งใสเป็นลายลักษณ์อักษร

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้ศึกษาขอเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ ที่เห็นว่ามีการศึกษาหรือวิจัยเพิ่มเติม ดังนี้

3.2.1 กรมชลประทานควรศึกษาหรือวิจัยแบบเจาะลึกด้านการ

บริหารจัดการแต่ละด้านอย่างเจาะจง

3.2.2 กรมชลประทานควรศึกษาหรือวิจัยหลายรูปแบบควบคู่กัน เช่น

อาจดำเนินการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจควบคู่กันไปกับการสังเกต หรืออาจดำเนินการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจควบคู่กันไปกับการสัมภาษณ์ เป็นต้น

3.2.3 กรมชลประทานควรศึกษาหรือวิจัยโดยขยายผลการวิจัยให้

กว้างขวาง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อกรมชลประทาน รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ มากยิ่งขึ้น โดยใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น เพื่อให้เห็นภาพรวมมากขึ้นและนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลงานนี้

3.2.4 กรมชลประทานควรศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการ

แต่ละด้านที่ส่งผลต่อกันทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมอันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนากกรมชลประทานและหน่วยงานอื่น ๆ

3.2.5 กรมชลประทานควรศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการบริหาร

จัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยราชการอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่กว้างขวาง และใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2.6 กรมชลประทานควรศึกษาถึงความผิดพลาดที่เกิดจากการบริหารจัดการ รวมทั้งศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ แต่ละด้านของกรมชลประทาน และหน่วยงานรัฐอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

ท้ายสุดนี้ ผู้ศึกษาหวังว่าข้อเสนอแนะข้างต้นนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อกรมชลประทาน รวมทั้งหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากได้นำไปใช้ปฏิบัติให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรมต่อไป