

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” โดยใช้ “การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ หรือ 6 หลัก” ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า ผู้ศึกษาได้นำเสนอสรุปผลการศึกษาที่สำคัญ แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัยที่ประกอบด้วย 5 ข้อ ดังนี้

1.1.1 ศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.1.2 ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.1.3 ศึกษาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.1.4 ศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานของรัฐอื่น รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.1.5 ศึกษาวิเคราะห์ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และ (3) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่เป็น (1) นายทหารชั้นสัญญาบัตร และ (2) นายทหารชั้นประทวนทั้งหมด จำนวน 5,054 คน และผู้ศึกษาได้นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,200 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการทดสอบ (pre-test) จำนวน 50 ชุด รวมทั้งผ่านทดสอบหาความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) ของแบบสอบถาม ซึ่งมีระดับความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.913

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 1,200 ชุด ให้กับข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนทั้งหมด โดยได้รับความอนุเคราะห์จากหัวหน้าส่วนราชการตลอดจนเพื่อนข้าราชการด้วยกัน และใช้เวลาเก็บรวบรวมแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 1-30 กันยายน 2550 รวม 30 วัน สามารถรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาได้จำนวน 1,102 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.83 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่แจกออกไป(1,200ชุด)

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาแปลงเป็นข้อมูล และวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ คือ SPSS for PC โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.025

ในส่วนของวิธีวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ในรูปของตาราง รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยสถิติที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) หรือเขียนย่อว่า S.D. และการทดสอบค่าที (t-test) หลังจากประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลแล้วได้นำข้อมูลมาเขียนบรรยายหรือพรรณนาพร้อมภาพและตารางประกอบ ตามความเหมาะสม

1.3 ผลการวิจัย

ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ซึ่งได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า ผู้ศึกษาได้สรุปผลการวิจัย โดยแบ่งเป็น 6 หัวข้อ คือ

1.3.1 สรุปผลข้อมูลส่วนบุคคล

1.3.2 สรุปผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

1.3.3 สรุปผลความคิดเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

1.3.4 สรุปผลความคิดเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

1.3.5 สรุปผลการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.3.6 สรุปผลภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

นอกจากนี้แล้ว ผู้ศึกษายังได้สรุปผลการสัมภาษณ์เนวลีเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (delphi) จำนวน 2 คน อีกด้วย

1.3.1 สรุปผลข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป และเป็นข้าราชการระดับนายทหารชั้นนายพัน

1.3.2 สรุปผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ดังนี้

ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก” ตัวอย่างเช่น (1) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กำหนด/ปรับปรุงหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งในการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้สอดคล้องกับกฎหมาย และ/หรือ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการกำหนดแผนปฏิบัติงานด้านกำลังพล มาตรการ และขั้นตอนในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน เป็นต้น (2) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสนับสนุนส่งเสริมข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน และมีระเบียบวินัย ให้มีความก้าวหน้าในชีวิตราชการ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล เป็นต้น (3) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสร้างทัศนคติที่ดีและสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการให้บริการ ข้อมูลข่าวสาร ตอบข้อสงสัย ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้โปร่งใส เปิดเผยข้อมูลในระบบงานด้านเอกสารและระบบสารสนเทศด้านกำลังพลที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งมีคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง และได้ตรวจสอบ สอบสวน เพื่อป้องกันและปราบปรามข้าราชการที่กระทำผิดหลักเกณฑ์ด้านกำลังพลอย่างเคร่งครัด เป็นต้น (4) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้กำหนดนโยบายพร้อมออกหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนให้ข้าราชการยึดถือปฏิบัติเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการและระบบการปฏิบัติงานด้านกำลังพลแบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีพฤติกรรมการบริหารจัดการด้านกำลังพลแบบมีส่วนร่วม สนับสนุนให้มีการติดตามและการตรวจสอบการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยยึดหลักความมีส่วนร่วม เป็นต้น (5) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมปฏิบัติงานด้านกำลังพลจนประสบผลสำเร็จตามนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายด้วยความรับผิดชอบตลอดทั้งด้วยความสำนึกตระหนักในสิทธิหน้าที่ รวมทั้งมีการส่งเสริมข้าราชการผู้มีความสามารถและมีความรับผิดชอบด้านกำลังพลโดยให้รางวัลหรือการจูงใจด้วยค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนลงโทษข้าราชการที่ขาดความรับผิดชอบ เป็นต้น และ (6) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสร้างสรรค์และพัฒนาเพื่อใช้ความรู้ความสามารถของกำลังพลอย่างเต็มที่ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมข้าราชการให้เข้ารับการศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ หรือตามแผนงานฝึกอบรมของหน่วยงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมใช้งบประมาณด้านกำลังพลอย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานสูงสุด เป็นต้น

นอกจากนี้ ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างยังล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลสูง ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก” ดังกล่าว

1.3.3 สรุปผลความคิดเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้

ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก” ตัวอย่างเช่น (1) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านกำลังพลโดยมอบอำนาจตัดสินใจสั่งการให้ผู้บังคับบัญชามากเกินไป รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไว้ไม่ชัดเจนที่จะก่อให้เกิดความเสมอภาคเป็นธรรมแก่ข้าราชการทุกระดับชั้น (2) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังขาดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล เช่น ความซื่อสัตย์ สุจริต และการเสียสละเพื่อหน่วยงานและส่วนรวม รวมทั้งข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมใช้อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับด้านกำลังพลเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง (3) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่โปร่งใสเท่าที่ควร รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา การให้บริการตอบข้อสงสัย ตลอดจนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่ได้รับความสะดวกเท่าที่ควร (4) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไม่มากเท่าที่ควร รวมทั้งเครื่องมือหรือช่องทางในการแสดงความคิดเห็นหรือการเข้ามามีส่วนร่วมของข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่กว้างขวางเท่าที่ควร (5) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมขาดความสำนึกในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงานโดยรวม รวมทั้งข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่เคารพความคิดเห็นด้านกำลังพลที่แตกต่างของผู้อื่น และ (6) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การบริหารจัดการ

ด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้งข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมให้ความสำคัญกับการเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมไม่มากเท่าที่ควร

1.3.4 สรุปผลความคิดเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ดังนี้

ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ตัวอย่างเช่น (1) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้ชัดเจน เสมอภาค และเป็นธรรมแก่ข้าราชการทุกระดับชั้น รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรยึดถือหลักเกณฑ์เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจและสั่งการด้านกำลังพลมากกว่าใช้ดุลพินิจส่วนตัว (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล เช่น ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเสียสละเพื่อหน่วยงานและส่วนรวม และข้าราชการควรยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล รวมทั้งให้ความสำคัญต่อผลกระทบในด้านขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นแก่หน่วยงานจากการใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง (3) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรปรับแนวทางการพิจารณาความดีความชอบด้านกำลังพลของข้าราชการให้เป็นไปด้วยความ โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ รวมทั้งควรจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารด้านกำลังพลที่เป็นประโยชน์แก่ข้าราชการอย่างตรงไปตรงมา (4) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องสำคัญ ๆ ด้านกำลังพลเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งควรพัฒนาเครื่องมือหรือช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมหรือในการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการเพิ่มมากขึ้นและกว้างขวางขึ้น (5) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการด้านกำลัง

พล รวมทั้งควรตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล เพิ่มมากขึ้น และ (6) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรบริหารจัดการด้านกำลังพล ให้ตรงตามความรู้ความสามารถของข้าราชการและเกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าด้วย รวมทั้งควรให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลด้านกำลังพลเพื่อชี้วัดความคุ้มค่าภายหลังจากที่ข้าราชการได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว

1.3.5 สรุปผลการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มี 5 หัวข้อ ดังนี้

- 1) ในการเปรียบเทียบภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต และสูงกว่าหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน
- 2) ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก จำแนกตามเพศ คือเพศชายกับเพศหญิง พบว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนมี ความเห็น ไม่แตกต่างกัน ทั้ง 6 หลัก ดังกล่าว
- 3) ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ต่อภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก จำแนกตามระดับการศึกษา คือระดับต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า กับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า พบว่ากลุ่มตัวอย่างล้วนมีความเห็น ไม่แตกต่างกัน ทั้ง 6 หลัก ดังกล่าว
- 4) ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ต่อภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก จำแนกตามอายุราชการ คือ 10 ปีขึ้นไปกับ 20 ปีขึ้นไป พบว่ากลุ่ม ตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกัน 5 หลัก ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความ โปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม และ (5) หลักความรับผิดชอบ และมีความเห็นแตกต่างกัน 1 หลัก ได้แก่ หลักความคุ้มค่า
- 5) ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ต่อภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก จำแนกตามชั้นยศ คือนายทหารชั้นนายพันกับนายทหารชั้นประทวน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกัน 5 หลัก ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลัก

ความโปร่งใส (4) หลักความรับผิดชอบ และ (5) หลักความคุ้มค่า และมีความเห็นแตกต่างกัน 1 หลัก ได้แก่ หลักความมีส่วนร่วม

1.3.6 สรุปผลภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้

ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในอนาคต (1) มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวกต่อกำลังพลสูงกว่าในปัจจุบัน (2) มีแนวโน้มที่จะมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลที่สูงกว่าในปัจจุบัน และ (3) มีแนวโน้มที่จะนำหลักการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมายึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องมากกว่าในปัจจุบัน ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับปานกลาง

2. อภิปรายผล

ในการอภิปรายผล ผู้ศึกษาได้จัดแบ่งหัวข้อเป็น 4 หัวข้อ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานของรัฐอื่น รวมทั้งการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.4 การวิเคราะห์ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.1 การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกันต่อคำถามที่ว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก” โดยกลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลาง ทั้ง 6 หลัก เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาจึงนำความเห็นของกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมาวิเคราะห์ ดังนี้

2.1.1 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรมในระดับปานกลาง” แทนที่จะมีความคิดเห็นในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้กำหนดหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งในการบริหารจัดการด้านกำลังพลเพื่อสร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคให้แก่ข้าราชการทุกระดับชั้นไว้ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร เช่น การแต่งตั้งข้าราชการเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในบางครั้งไม่ได้พิจารณาจากหลักเกณฑ์ที่กำหนดหรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจนทำให้การพิจารณาไม่เป็นไปตามหลักนิติธรรมเท่าที่ควร อีกทั้งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมบางส่วนได้ใช้ดุลพินิจในการบริหารจัดการด้านกำลังพลมากกว่าใช้ หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ที่มีอยู่ เป็นต้น

2.1.2 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรมในระดับปานกลาง” แทนที่จะมีความคิดเห็นในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่ได้อบรมชี้แจงทำความเข้าใจอย่างกว้างขวางและมากเท่าที่ควร เพื่อให้ข้าราชการทราบและถือปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมด้านกำลังพลเพื่อยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งไม่ได้กำหนดหลักคุณธรรมด้านกำลังพลไว้อย่างชัดเจนเท่าที่ควร เช่น หลักการพิจารณาความดีความชอบเพื่อประกาศเป็นหลักปฏิบัติไว้อย่างเปิดเผยเพื่อให้ทุกฝ่ายนำไปใช้ปฏิบัติ เป็นต้น

2.1.3 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใสในระดับปานกลาง” แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก เนื่องจากกระบวนการบริหารจัดการด้านกำลังพลในการพิจารณาความดีความชอบยังไม่เปิดเผยและโปร่งใสเท่าที่ควร อีกทั้งไม่ได้จัดสำรวจความคิดเห็นหรือความพึงพอใจของข้าราชการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านกำลังพลอย่างโปร่งใสและเปิดเผยมากนัก

2.1.4 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง” แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสนับสนุนการสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการเห็นคุณค่าและ

ความสำคัญของความร่วมมือส่วนร่วมด้านกำลังพล พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขไม่มากเท่าที่ควร อีกทั้งไม่ได้ยกย่อง ชมเชยข้าราชการที่ใช้หลักความร่วมมือส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านกำลังพลจนทำให้หน่วยประสบความสำเร็จตามหลักความร่วมมือส่วนร่วมมากเท่าที่ควร

2.1.5 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบในระดับปานกลาง” แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก เนื่องจากผู้บังคับบัญชาบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ปัญหาและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านกำลังพล รับฟังและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ไม่มากเท่าที่ควร อีกทั้งสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีระบบการติดตามและประเมินผลด้านกำลังพลที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือ ไม่มากเท่าที่ควร นอกจากนี้ การควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอกระทำไม่ได้ดีเท่าที่ควร

2.1.6 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่าในระดับปานกลาง” แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีระบบการชี้วัดความคุ้มค่าพร้อมทั้งมีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลด้านกำลังพลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าไม่ดีเท่าที่ควร อีกทั้งการบริหารจัดการด้านกำลังพลด้วยความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการยังไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งครอบคลุมเรื่อง การวางแผน และการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของข้าราชการอย่างแท้จริงด้วย

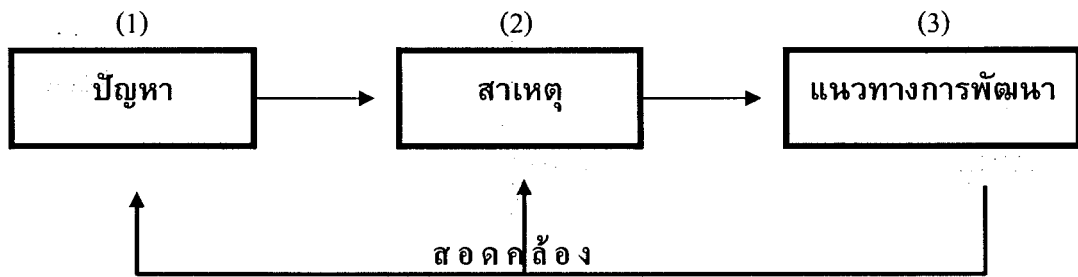
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผู้ศึกษามีความเห็นที่เห็นว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมี “ปัญหา” ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก และเนื่องจากในแต่ละหลักมีหลายปัญหา ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคน เช่น ปัญหาการบริหารจัดการตามหลักนิติธรรม อาจแบ่งเป็น (1) ปัญหาที่สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านกำลังพล โดยมอบอำนาจตัดสินใจสั่งการให้ผู้บังคับบัญชามากเกินไป และ (2) ปัญหาที่สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไว้ไม่ชัดเจนที่จะก่อให้เกิดความเสมอภาค เป็นธรรมแก่ข้าราชการทุกระดับชั้น ก็ได้ เป็นต้น แต่ในที่นี้ ผู้ศึกษาได้

ยกตัวอย่างเฉพาะปัญหาที่สำคัญที่สุด หลักละ 1 ปัญหาเท่านั้น โดยแต่ละปัญหาได้นำมาจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในบทที่ 4 ตารางที่ 4.9 ที่มีเครื่องหมาย * และได้นำกรอบแนวคิดทางวิชาการ คือ “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550) ในบทความ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์และการพัฒนา” ค้นคืนวันที่ 18 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.wiruch.com> มาปรับใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ กรอบแนวคิดนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนา โดยได้เสนอ “สาเหตุ” 2 สาเหตุ และ “แนวทางการพัฒนา” การบริหารจัดการ 2 แนวทาง ควบคู่ไปด้วย ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ดังได้แสดงไว้ในภาพที่ 5.1 ดังนี้

หมายเหตุ ปัญหาแต่ละข้อในภาพที่ 5.1 ข้างล่างนี้ได้นำมาจากบทที่ 4 ตารางที่ 4.9 ที่มีเครื่องหมาย *

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



1. ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านกำลังพลโดยมอบอำนาจตัดสินใจสั่งการให้ผู้บังคับบัญชามากเกินไป เช่น ในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบแก่กำลังพลตลอดจนการพิจารณาปรับย้ายต่าง ๆ

1.1 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมขาดความรู้ความเข้าใจและไม่ให้ความสนใจหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการดำเนินการด้านกำลังพลไม่มากเท่าที่ควร

1.1 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องความรู้ความเข้าใจและความสนใจหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการดำเนินการด้านกำลังพล ในเวลาเดียวกันผู้บังคับบัญชาทุกระดับของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรให้ความสนใจและศึกษาหาความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการดำเนินการด้านกำลังพลด้วยตนเองเพิ่มมากขึ้น

2. ปัญหาการบริหารจัดการด้าน
กำลังพลตามหลักคุณธรรม
ข้าราชการบางส่วนของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงกลาโหมยังขาด
จิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้าน
กำลังพล เช่น ความซื่อสัตย์ สุจริต
และการเสียสละเพื่อหน่วยงานและ
ส่วนรวม

1.2 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของ
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
ขาดจิตสำนึกที่ดีในการตัดสินใจสั่ง
การที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมด้วย

2.1 ข้าราชการบางส่วนของ
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
ขาดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องใน
เรื่องจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน
ด้านกำลังพล

2.2 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของ
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
มิได้ปลูกฝังหรือควบคุมดูแลให้
ข้าราชการทุกระดับมีคุณธรรมและ
จิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้าน
กำลังพล

1.2 สำนักงานปลัดกระทรวง
กลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรม
ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่อง
จิตสำนึกที่ดีในการตัดสินใจสั่งการ
ที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมด้วย ใน
เวลาเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาทุก
ระดับของสำนักงานปลัดกระทรวง
กลาโหมควรมีจิตสำนึกที่ดี ไม่
ตัดสินใจดำเนินการใด ๆ โดยพล
การ พร้อมกับศึกษาหาความรู้หรือ
รับฟังข้อเสนอและจากผู้เกี่ยวข้อง
โดยละเอียดถี่ถ้วน

2.1 สำนักงานปลัดกระทรวง
กลาโหมควรฝึกอบรมข้าราชการ
ทุกระดับอย่างต่อเนื่องในเรื่อง
จิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้าน
กำลังพล พร้อมกับประเมินผลด้วย
ว่าข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรม
ได้นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้
ประโยชน์มากน้อยเพียงใด พร้อม
ทั้งสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการ
ทุกระดับเห็นคุณค่าของผู้ที่มี
จิตสำนึกที่ดีและกระทำความดี โดย
ยกย่องผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความ
ซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน และมี
ระเบียบวินัยและธรรมาภิบาลต่อด้านผู้
ประพฤติกุศล

2.2 สำนักงานปลัดกระทรวง
กลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรม
ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการ
ปลูกฝังหรือควบคุมดูแล
ผู้บังคับบัญชาให้มีจิตสำนึกที่ดี
ในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล
พร้อมกันนั้น ผู้บังคับบัญชาทุก

3. ปัญหาการบริหารจัดการด้าน
กำลังพลตามหลักความโปร่งใส การ
พิจารณาความดีความชอบของ
ข้าราชการ ของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่
โปร่งใสเท่าที่ควร โดยโปร่งใส
หมายถึง การเปิดโอกาสให้มีการ
ควบคุม และ/หรือ ตรวจสอบได้

3.1 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของ
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
ขาดจิตใจหรือจิตสำนึกที่ดีในการ
พิจารณาความดีความชอบของ
ข้าราชการอย่างโปร่งใส

3.2 สำนักงานปลัดกระทรวง
กลาโหมขาดการดูแลควบคุม
ตรวจสอบการพิจารณาความดี
ความชอบของข้าราชการอย่าง
จริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้การ
พิจารณาความดีความชอบอย่างเป็น
ระบบ ได้มาตรฐาน และเป็นไปตาม
หลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด
นอกจากนี้ ยังไม่ได้เปิดโอกาสให้
หน่วยงานหรือบุคคลภายนอก เช่น
สื่อมวลชนและประชาชน เข้ามา
มีส่วนร่วมในการตรวจสอบตาม
ขอบเขตของกฎหมายที่กำหนด

ระดับควรประพฤติตัวเป็น
แบบอย่างที่ดีของการมีจิตสำนึกที่ดี
ในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล เช่น
ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และ
เสียสละเพื่อหน่วยงานและส่วนรวม
เป็นต้น

3.1 สำนักงานปลัดกระทรวง
กลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรม
ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการ
มีจิตสำนึกที่ดีในการพิจารณาความ
ดีความชอบของข้าราชการอย่าง
โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งรวมทั้ง
เรื่องการเปิดเผยข้อมูล
ประกอบด้วยขั้นตอนหรือ
กระบวนการพิจารณาความดี
ความชอบด้านกำลังพลทั้งหมด
อย่างครบถ้วน สมบูรณ์

3.2 สำนักงานปลัดกระทรวง
กลาโหมควรเพิ่มการดูแลควบคุม
ตรวจสอบการพิจารณาความดี
ความชอบของข้าราชการอย่าง
จริงจังและต่อเนื่อง เช่น แต่งตั้ง
คณะกรรมการตรวจสอบภายในที่
เข้มแข็ง เพื่อให้พิจารณาความดี
ความชอบอย่างเป็นระบบ ได้
มาตรฐาน และเป็นไปตาม
หลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด
นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้
หน่วยงานหรือบุคคลภายนอก เช่น
สื่อมวลชนและประชาชน เข้ามา
มีส่วนร่วมในการตรวจสอบตาม
ขอบเขตของกฎหมายเพิ่มมากขึ้น
ด้วย

4. ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไม่มากเท่าที่ควร กล่าวคือ การไม่เปิดโอกาสและไม่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องสำคัญ ๆ บางเรื่อง เช่น การมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานและการพัฒนางานด้านกำลังพล ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการส่วนใหญ่ เป็นต้น

5. ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ ข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ขาดความสำนึกในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงานโดยรวม ซึ่งหมายถึง ข้าราชการบางส่วนยังคงปฏิบัติงานด้านกำลังพลโดยขาดความรับผิดชอบต่อรวมทั้งขาดความสำนึกตระหนักในสิทธิและหน้าที่ที่ตนมีอยู่ เช่น การละเลยต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่หรือปฏิบัติงานล่าช้าจนเป็นเหตุให้ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของหน่วยโดยรวมไม่มี

4.1 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการบริหารจัดการด้านกำลังพล

4.2 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีจิตใจหรือจิตสำนึกที่ไม่ให้การสนับสนุนการเปิดโอกาสให้ข้าราชการที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล

5.1 ข้าราชการทุกระดับขาดความรู้ความเข้าใจและขาดการฝึกอบรมในเรื่องความสำนึกในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงาน โดยรวม

4.1 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องความสำคัญของการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการบริหารจัดการด้านกำลังพล พร้อมกันนั้น ควรณรงค์ให้ผู้บังคับบัญชาและข้าราชการทุกระดับเห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม การรับฟังความคิดเห็น และนำความคิดเห็นด้านกำลังพลไปปฏิบัติหรือปรับใช้

4.2 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการมีจิตใจหรือจิตสำนึกที่เปิดโอกาสให้ข้าราชการที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล

5.1 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรจัดการฝึกอบรมข้าราชการทุกระดับเป็นประจำเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องความสำนึกในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงานโดยรวม นอกจากนี้ ควรประเมินผลด้วยว่าข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด พร้อมทั้งควรจัดทำ/ปรับปรุงระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทำการตรวจสอบเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

<p>ประสิทธิภาพเท่าที่ควร</p>	<p>5.2 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมขาดการควบคุมดูแลข้าราชการ ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงานโดยรวม</p>	<p>5.2 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการควบคุมดูแลข้าราชการ ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงานโดยรวม ในเวลาเดียวกันผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีและมีการรณรงค์ในเรื่องความสำคัญในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงานโดยรวมด้วย</p>
<p>6. ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด</p>	<p>6.1 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านกำลังพลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด</p> <p>6.2 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควบคุมตรวจสอบการบริหารจัดการด้านกำลังพลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างไม่เข้มงวดเท่าที่ควร</p>	<p>6.1 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านกำลังพลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด</p> <p>6.2 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรควบคุมตรวจสอบการบริหารจัดการด้านกำลังพลอย่างต่อเนื่องและเข้มงวดเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดพร้อมกันนั้น ควรมีระบบการชี้วัดหรือตัวชี้วัดความคุ้มค่าที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการอย่างจริงจังด้วย</p>

ภาพที่ 5.1 ภาพรวมปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก โดยนำกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนา ที่เรียกว่า “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” มาประยุกต์ใช้

2.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันกับในอดีต และกับ หน่วยงานของรัฐอื่น รวมทั้งการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อ ภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แบ่งเป็น 3 หัวข้อ

2.3.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันกับในอดีต ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า “การบริหารจัดการ ด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต” แทนที่จะเห็นด้วยใน ระดับมาก เนื่องจากในปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จอยู่ใน ระดับปานกลางได้ตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายด้วยความรับผิดชอบ สำนักตระหนักใน สิทธิหน้าที่ และมีการส่งเสริมข้าราชการผู้มีความสามารถและมีความรับผิดชอบให้ได้รับรางวัล จูงใจเป็นประกาศเกียรติคุณหรือค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ บ้างพอสมควร นอกจากนี้ สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหมยังได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้กับหน่วยงาน ซึ่งแต่เดิมการดำเนินงาน จะใช้วิธีการบันทึกข้อมูลด้วยมือ แต่ในปัจจุบันมีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้บันทึก ข้อมูลแทน ซึ่งสะดวกและง่ายต่อการค้นหาข้อมูล ตลอดจนการคำนวณสถิติต่าง ๆ เครื่อง คอมพิวเตอร์ก็สามารถประมวลผลได้ทันทีไม่ต้องเสียเวลานาน แต่จำนวนเครื่องมือและความ ทันสมัยในรูปแบบการใช้งานเป็นระบบเครือข่ายยังไม่เพียงพอและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.3.2 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมในปัจจุบันกับหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า “การบริหารจัดการด้านกำลังพล ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมในปัจจุบันสูงกว่าหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน” แทนที่จะ เห็นด้วยในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานของภาครัฐ โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ กระบวนการปฏิบัติงานมีสายการบังคับบัญชาเป็นตามลำดับชั้น มีขั้นตอน การปฏิบัติมาก อีกทั้งมีอัตราากำลังพลที่เป็นประจำหน่วย และ/หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นจำนวนมาก จึงทำให้การบริหารจัดการด้านกำลังพลยังไม่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับหรือใช้ไปมากเท่าที่ควร เช่นนี้ แตกต่างจากหน่วยงานของรัฐอื่นในระดับเดียวกันที่มีสายการบังคับบัญชาสั้นกว่า มีการ บริหารจัดการด้านอัตรากำลังพลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ มากกว่า

2.3.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แบ่งเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ คือ ชายและเพศหญิง ต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก พบว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้ง 6 หลัก ได้แก่ (1) ด้านหลักนิติธรรม (2) ด้านหลักคุณธรรม (3) ด้านหลักความโปร่งใส (4) ด้านหลักความมีส่วนร่วม (5) ด้านหลักความรับผิดชอบ และ (6) ด้านหลักความคุ้มค่า

ผู้ศึกษามีความเห็นว่า เหตุผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มดังกล่าวนี้ มีความเห็นต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ว่า ไม่แตกต่างกัน ทั้ง 6 หลัก (ร้อยละ 100.00) เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศดังกล่าว มีแนวโน้มที่จะมีมุมมองหรือความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเรื่องภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามระดับการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก พบว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้ง 6 หลัก ดังกล่าว

ผู้ศึกษามีความเห็นว่า เหตุผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มดังกล่าวนี้ มีความเห็นต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ว่า ไม่แตกต่างกัน 6 หลัก (ร้อยละ 100.00) เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม จำแนกตามระดับการศึกษาดังกล่าว มีแนวโน้มที่จะมีมุมมองหรือความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเรื่องภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามอายุราชการ คือ 10 ปีขึ้นไปและ 20 ปีขึ้นไป ต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกัน 5 หลัก ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม

(3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม และ (5) หลักความรับผิดชอบ และมีความเห็นแตกต่างกัน 1 หลัก ได้แก่ หลักความคุ้มค่า

ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการเกิดผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มดังกล่าวนี้ มีความเห็นต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ว่า ไม่แตกต่างกัน 5 หลัก (ร้อยละ 83.34) และแตกต่างกัน 1 หลัก (ร้อยละ 16.66) เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มจำแนกตามอายุราชการดังกล่าว มีแนวโน้มที่จะมีมุมมองหรือความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเรื่องภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

4) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามชั้นยศ คือ นายทหารชั้นนายพันและนายทหารชั้นประทวน ต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกัน 5 หลัก ได้แก่ (1) ด้านหลักนิติธรรม (2) ด้านหลักคุณธรรม (3) ด้านหลักความโปร่งใส (4) ด้านหลักความรับผิดชอบ และ (5) ด้านหลักความคุ้มค่า และมีความเห็นแตกต่างกัน 1 หลัก ได้แก่ หลักความมีส่วนร่วม

ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการเกิดผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มดังกล่าวนี้ มีความเห็นต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ว่า ไม่แตกต่างกัน 5 หลัก (ร้อยละ 83.34) และแตกต่างกัน 1 หลัก (ร้อยละ 16.66) เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มจำแนกตามชั้นยศดังกล่าว มีแนวโน้มที่จะมีมุมมองหรือความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเรื่องภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

2.4 การวิเคราะห์ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่าภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในอนาคต (1) มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวกต่อกำลังพลสูงกว่าในปัจจุบัน (2) มีแนวโน้มสูงกว่าในปัจจุบัน และ (3) มีแนวโน้มที่จะนำหลักการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมายึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องมากกว่าในปัจจุบัน เหล่านี้เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้เล็งเห็นถึงคุณค่าของคุณธรรมและจริยธรรม มีแนวโน้มที่จะสนับสนุน

ส่งเสริมข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน และมีระเบียบวินัย ส่งเสริมให้ข้าราชการมีความก้าวหน้าในชีวิตรับราชการ สามารถบริหารจัดการด้านกำลังพลได้อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งมีแนวโน้มที่จะนำระบบตัวชี้วัดความคุ้มค่าพร้อมมีการติดตามประเมินผลอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการตรวจสอบ ตลอดจนมีแผนในการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้กันอย่างแพร่หลายมากยิ่งขึ้นพร้อมกับระบบสารสนเทศแบบเครือข่ายที่มีการเชื่อมโยง สามารถถ่ายโอนสืบค้นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โดยผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปที่เป็นมาตรฐานแบบอย่างเดียวกัน ผลการดำเนินงานตามที่กล่าวมานี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง

นอกจากข้างต้นนี้แล้ว ผู้ศึกษายังได้ สรุปผลการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (delphi) จำนวน 2 คน ดังนี้

1) การสัมภาษณ์ พลโทพิณภรณ์ ศรีวัฒน์ เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2550 เวลา 09.00 น. ถึง 09.45 น. รวม 45 นาที สัมภาษณ์ ณ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พลโทพิณภรณ์ ศรีวัฒน์ ได้กล่าวว่า ปัญหาที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ยังขาดหลักคุณธรรม, หลักความโปร่งใส, หลักความมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือการปรับย้ายกำลังพลเข้ารับราชการตามตำแหน่งต่าง ๆ ยังมีได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่เป็นมาตรฐานแน่ชัด ทำให้ผู้มีอำนาจบางส่วนใช้อำนาจในการบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามอำเภอใจและไร้ขอบเขต ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จึงควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่เป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินการด้านกำลังพล ยกตัวอย่างเช่น การบรรจุ การปรับย้าย การพิจารณานำหนึ่งประจำปี หรือการพิจารณาลงทัณฑ์กำลังพล เพื่อให้ผู้มีอำนาจจะต้องใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า มาใช้ประกอบดุลยพินิจในการตัดสินใจ และควรพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด โดยจัดจากผู้บังคับบัญชาหรือเป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือแต่งตั้งที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถช่วยเหลือให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะตามหลักดังกล่าวต่อผู้มีอำนาจเพื่อให้สามารถสั่งการได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามหลักการและแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัญหาอีกประการได้แก่ ข้าราชการบางส่วนขาดความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน่วยงานและสังคมโดยรวม อีกทั้งผู้บังคับบัญชาบางส่วนขาดการควบคุมดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสำนึกในความรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการด้านกำลังพล โดยการควบคุมดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ สำหรับการบริหารจัดการด้านกำลังพลในอนาคตควรส่งเสริมในเรื่องสิทธิกำลังพลให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในอันที่จะทำให้กำลังพลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ

2) การสัมภาษณ์ พันเอกชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์ เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2550 เวลา 10.00 น. ถึง 10.40 น. รวม 40 นาที สัมภาษณ์ ณ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พันเอกชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์ ได้กล่าวว่า ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการยังไม่โปร่งใสเท่าที่ควร ทั้งนี้ เป็นเพราะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไม่มากเท่าที่ควร ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรส่งเสริมให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล โดยในอนาคตควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงงานที่ซ้ำซ้อนให้สะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม เพิ่มมากขึ้น

สำหรับรายละเอียดของการสัมภาษณ์แนวคิดของทั้ง 2 คน ได้แสดงไว้ในภาคผนวก

3. ข้อเสนอแนะ

แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ตามลำดับ ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การเสนอแนะให้การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

3.1.1 ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ได้นำการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 หลัก มาเป็นกรอบแนวคิด ดังนั้น การนำเสนอข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาต่อจากนี้ไป จึงจัดกลุ่มตามกรอบแนวคิดนี้ด้วย

1) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม มี 3 ข้อ

หนึ่ง กล่าวได้ว่า หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านกำลังพลที่สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมใช้อยู่ทุกวันนี้ นับว่ามีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักนิติธรรมซึ่งได้สร้างความเสมอภาคและเป็นธรรม

ให้แก่ข้าราชการทุกระดับชั้นพอสมควร แต่อย่างไรก็ดี สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรจัดให้มีการพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการให้ความสนใจ การศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการใช้หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ในการดำเนินการด้านกำลังพลอย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าการใช้ดุลพินิจส่วนตัว

สอง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการมีจิตสำนึกที่ดีในการตัดสินใจสั่งการที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพื่อประกอบการพิจารณา ไม่ตัดสินใจดำเนินการใด ๆ โดยพลการ รับฟังข้อเสนอละเอียดจากผู้เกี่ยวข้อง โดยละเอียดถี่ถ้วนแล้ว การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมจะยิ่งส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักนิติธรรมเพิ่มมากขึ้น

สาม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและผู้บังคับบัญชาทุกระดับควรสนับสนุนส่งเสริมให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ คำสั่ง และมาตรการต่าง ๆ ในการดำเนินการด้านกำลังพลที่อำนวยความสะดวกให้แก่ข้าราชการ และหน่วยงาน ได้อย่างเป็นธรรม สร้างความยุติธรรมต่อทุกฝ่ายในสังคม และต้องมีผู้ใช้กฎหมายและระบบยุติธรรมที่ดีด้วย เช่นนี้พอเทียบเคียงได้กับแนวคิดของ อานันท์ ปันยารชุน ในปี พ.ศ. 2542 ปาฐกถาพิเศษในการประชุมทางวิชาการเพื่อแนะนำชุด โครงการวิจัย เรื่อง “การปฏิรูปกฎหมายเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี” จัดโดยโครงการพัฒนาระบบกฎหมายไทย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ร่วมกับคณะกรรมการนโยบายสังคมแห่งชาติ (กสน.) วันที่ 16 สิงหาคม 2542 ณ โรงแรมเดอะแกรนด์ โดยกล่าวว่า กฎหมายที่สามารถส่งเสริมธรรมาภิบาลได้นั้นจะต้องเป็นกฎหมายที่สามารถจัดสรรประโยชน์ของบุคคลทุกคนทุกหมู่เหล่าในสังคมได้อย่างเป็นธรรม กล่าวคือ เป็นกฎหมายที่อยู่ภายใต้หลักนิติธรรม ซึ่งต้องมีทั้งกฎหมายที่มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่ายในสังคมและปัจเจกชน และต้องมีผู้ใช้กฎหมายและระบบยุติธรรมที่ดีด้วย

2) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม มี 4 ข้อ

หนึ่ง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรสนับสนุนส่งเสริมปลูกฝังให้ข้าราชการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และธรรมาภิบาลต่อผู้ประพฤติดุจริต โดยจัดให้มีการพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับอย่างต่อเนื่องในเรื่องการปลูกฝังหรือควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล และฝึกอบรมทำความเข้าใจให้ข้าราชการทุกระดับรู้จักและปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรม พร้อมกับประเมินผลได้ว่าข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์มากน้อยเพียงใด นอกจากที่กล่าวมาแล้ว

สอง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรสนับสนุนให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการทุกระดับด้วย ทั้งนี้ สอดคล้องตามแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 428) ใน “ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการพัฒนา” ที่ได้สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนในการควบคุมตรวจสอบคุณธรรมและจริยธรรมของฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพิ่มขึ้น กล่าวคือ สาเหตุสำคัญของการประพฤติมิชอบในวงราชการมาจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐประพฤติมิชอบนั้นสืบเนื่องมาจากคุณธรรมหรือจริยธรรม หรืออาจเรียกว่า จิตใจ จิตสำนึก จิตวิญญาณ และอุดมการณ์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐนั้น กล่าวได้ว่า คุณธรรมหรือจริยธรรมมีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งรวมทั้งการกระทำหรืองดเว้นการกระทำการใด ๆ ตามอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ อันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนโดยรวม กอปรกับการควบคุมตรวจสอบภายในหน่วยงานของรัฐไม่อาจดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งอาจเนื่องจากเป็นพวกเดียวกัน สีเดียวกัน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่แนวโน้มการบริหารจัดการจะเป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้าไปมีส่วนร่วมในการตรวจสอบพฤติกรรมตลอดจนคุณธรรมหรือจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐมากขึ้นด้วย สำหรับตัวอย่างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เช่น ประชาชน สถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน และสื่อมวลชน

สาม ผู้บังคับบัญชาทุกระดับควรต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานภายใต้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล เช่น ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต และเสียสละเพื่อหน่วยงานและส่วนรวม เน้นความรู้ความสามารถมากกว่าระบบอุปถัมภ์ เฉพาะในส่วนของการที่ผู้บังคับบัญชาประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550) ในบทความ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์และการพัฒนา” ค้นคืนวันที่ 18 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.wiruch.com> ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการ คือ การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี โดยพัฒนาตนเองทั้งด้านคุณภาพและคุณธรรม มีดังนี้ (1) ผู้บังคับบัญชาควรมองตัวเองและพยายามพัฒนาตนเอง (2) ผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี (3) มีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการอย่างชัดเจน (4) จัดทำโครงการพัฒนาข้าราชการระยะยาว (5) ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาควบคุมตรวจสอบ เช่น สื่อมวลชน เป็นต้น และ (6) ควรสนับสนุนการดำเนินงานในลักษณะที่ “ยกย่องคนดีและนินทาคนเลว” ตามหลักทางพระพุทธศาสนาอย่างจริงจัง ชัดเจน และต่อเนื่องด้วย และได้กล่าวถึง แนวทางที่ผู้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีจริยธรรม

ว่า บังคับบัญชาของหน่วยงานควรที่จะประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการ โดยใช้ วิชาความรู้และประสบการณ์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ในทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

สำหรับการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บังคับบัญชานั้น อาจจะ ดำเนินการ โดย (1) บริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และพยายามแสดงออกให้เห็นอย่างชัดเจน อย่างต่อเนื่อง เช่น ไม่เรียกร้อยหรือรับทรัพย์สินเงินทองที่ไม่ชอบ (2) เสียสละประโยชน์และเสียสละ ความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม (3) ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่อย่างภาคภูมิใจ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และมีจรรยาบรรณ (4) มีไมตรีจิต (courtesy) ซึ่งครอบคลุมถึง การมีมารยาท ความสุภาพ มีอัธยาศัย ความเอื้อเฟื้อและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (5) ทำตัวให้เป็นที่ยอมรับ (respect) หรือให้ได้รับความ ศรัทธาจากประชาชน (6) เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ รู้จักพอ (7) สนับสนุนและยกย่องคนดี (8) มีความ เป็นผู้เชี่ยวชาญและนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ และในการพัฒนาระบบ ราชการ (9) มีการบริหารจัดการที่แสดงถึงความเป็นมืออาชีพ (professionalism) และ (10) มิใช่เป็น เพียงผู้นำเท่านั้น แต่เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง ซึ่งสอดคล้องกับข้อความที่ว่า A leader without leadership is not a leader

สี่ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพิจารณาประกาศเกียรติคุณ หรือเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย เพื่อให้ได้รับการยกย่อง และมีรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ

3) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส มี 3 ข้อ

หนึ่ง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรที่จะดำเนินการในเรื่องการ พัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการมีจิตสำนึกที่ดีในการพิจารณาความดี ความชอบของข้าราชการอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งรวมทั้งเรื่องการเปิดเผยข้อมูล ที่ ประกอบด้วยขั้นตอนหรือกระบวนการพิจารณาความดีความชอบด้านกำลังพลทั้งหมดอย่าง โปร่งใส ครบถ้วน สมบูรณ์ ตรงไปตรงมา

สอง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรสร้างระบบการให้บริการ ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งแจกจ่ายข้อมูลของข้าราชการ โดยใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศเป็นหลักเพื่อให้ สามารถสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใสเป็นธรรม รวมทั้งเพื่อเป็นการสร้างทัศนคติที่ดี และก่อให้เกิดความไว้วางใจในระบบงานด้านกำลังพลอันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานโดยรวม ซึ่งในส่วนของการสร้างระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสาร โดยใช้ระบบ เครือข่ายสารสนเทศเพื่อความ โปร่งใส นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ พันเอกชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์ (ตามข้อ 2.4 ข้างต้น และในภาคผนวก) ซึ่งได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า ปัญหาที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบของ

ข้าราชการยังไม่โปร่งใสเท่าที่ควร ทั้งนี้ เป็นเพราะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไม่มากเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรส่งเสริมให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล โดยในอนาคตควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาขั้นตอนในการทำงาน ปรับปรุงงานที่ก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนให้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใสเป็นธรรม

สาม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรเพิ่มการดูแลควบคุม ตรวจสอบการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาในด้านต่างๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การพิจารณาปรับย้ายข้าราชการ ให้เป็นไปอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งเพื่อป้องกันและลงโทษข้าราชการที่กระทำผิดหลักเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ให้การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปอย่างมีระบบ ได้มาตรฐาน และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดด้วยความโปร่งใสของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะทำการทุจริตเพื่อประโยชน์ของตนเองและพวกพ้องกระทำได้อีก ทั้งนี้ ในส่วนของความโปร่งใสของกระบวนการตัดสินใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2543: 13-14) ในเอกสารเรื่อง “การสร้างธรรมาภิบาล good governance ในสังคมไทย 2543” ที่ได้กล่าวไว้ว่า เป้าหมายของธรรมาภิบาล คือ การพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขของทุกภาคในสังคม กระบวนการที่เป็นหัวใจของธรรมาภิบาลมี 3 ส่วน ที่จะต้องเชื่อมโยงกัน ส่วนหนึ่ง คือ ความโปร่งใสของกระบวนการตัดสินใจ (transparency) ซึ่งทำให้การทุจริตและบิดเบือนประโยชน์ของภาคอื่น ๆ ไปเป็นของตนกระทำได้อีกหรือกระทำไม่ได้ อีกทั้งแนวคิดดังกล่าวข้างต้นยังมีความสอดคล้องและเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้มีคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบและพิจารณาแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลเพื่อให้เป็นกระบวนการในการพิจารณาตรวจสอบในชั้นหนึ่งด้วย ทั้งนี้เป็นไปตามตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวง กลาโหม พ.ศ.2551 (2551, 31 มกราคม) ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่ม 125 ตอน 26 ก หน้า 35-50 ในมาตรา 25 ที่กำหนดให้มีคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม เป็นประธาน รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการทหารเรือ และผู้บัญชาการทหารอากาศ เป็นกรรมการ ปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นกรรมการและเลขานุการ และให้เจ้ากรมเสมียนตราเป็นผู้ช่วยเลขานุการมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและส่วนราชการในกองทัพไทย และระหว่างสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและส่วนราชการในกองทัพไทย

4) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม มี 2 ข้อ

หนึ่ง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรม

ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องความสำคัญของการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการบริหารจัดการด้านกำลังพล พร้อมกันนั้น ควรณรงค์สนับสนุนการสร้างจิตสำนึกให้ผู้บังคับบัญชาและข้าราชการทุกระดับเห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม

สอง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้เสียจากการบริหารจัดการของหน่วยเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยรับฟังความคิดเห็น และนำความคิดเห็นดังกล่าวไปแก้ไข ปฏิบัติหรือปรับใช้ในกระบวนการตัดสินใจ พร้อมทั้งสร้างหลักประกันความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพรับราชการให้แก่ข้าราชการที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สำหรับการสนับสนุนเพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วม นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2542 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ ทัดศิวัช 2550: 94) ในบทความ เรื่อง “ธรรมาภิบาล : จากแนวความคิดสู่หลักปฏิบัติเพื่อการบริหารราชการภาครัฐ” รัฐสภาสาร 55, 4 (เมษายน): 94 ซึ่งได้มองในเชิงมิติองค์ประกอบ และได้สรุปว่าบริหารจัดการที่ดี โดยภาพรวมจะต้องมีลักษณะและเงื่อนไขที่ประกอบไปด้วยหลัก 6 ประการ ซึ่งที่สำคัญประการหนึ่งได้แก่หลักการมีส่วนร่วมของสาธารณชน (public participation) คือกระบวนการที่ประชาชนมีโอกาสและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ อย่างเท่าเทียมกัน (equity) ไม่ว่าจะเป็นโอกาสในการเข้าร่วมทางตรงหรือทางอ้อม โดยผ่านกลุ่มผู้แทนราษฎรที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนโดยชอบธรรม การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างเสรีนี้รวมถึงการให้เสรีภาพแก่สื่อมวลชนและให้เสรีภาพแก่สาธารณชนในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่สาธารณชนจะมีส่วนร่วมคือการมีรูปแบบการปกครองและบริหารงานที่กระจายอำนาจ เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544: 3-4) ในคู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารแบบพหุภาคี ได้แก่ การบริหารที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ตัดสินใจ หรือร่วมปฏิบัติงาน โดยไม่ผูกขาดหรือรวมศูนย์อำนาจ

5) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ มี 3 ข้อ

หนึ่ง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรดำเนินการจัดการฝึกอบรม

ข้าราชการทุกระดับเป็นประจำเพื่อปรับปรุง เพิ่มพูนพฤติกรรมด้านทัศนคติ ความรู้ หรือทักษะ ใน

เรื่องความสำนึกในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมหรือต่อหน่วยงาน โดยรวมโดยอาศัย ประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ ควรประเมินผลด้วยว่าข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เป็นวิธีการบริหารงานด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้การบริหารราชการของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สอง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรม

ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการควบคุมดูแลข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสำนึกในความ รับผิดชอบด้านกำลังพลต่อหน่วยงาน โดยรวม ซึ่งนอกจากการให้ความรู้แล้วผู้บังคับบัญชาควร รณรงค์ส่งเสริมในเรื่องความสำนึกในความรับผิดชอบโดยใช้วิธีการบริหารจัดการที่เน้นเรื่องการนำ แนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาปรับใช้ในการบริหารราชการ โดยการลดขั้นตอนที่ไม่ จำเป็น การให้รางวัลหรือจูงใจด้วยค่าตอบแทนตามความเหมาะสมในรูปแบบต่าง ๆ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้มีการพิจารณาลงโทษข้าราชการที่ขาดความรับผิดชอบต่อ โดยเคร่งครัด

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาที่เกี่ยวกับการพัฒนาหรือการฝึกอบรมที่กล่าว มาข้างต้น นั้น พอเทียบเคียงได้กับแนวคิดของ โควลิงค์ และ เมลเลอร์ (Cowling and Mailer 1998 อ้างถึงใน มรกต โกมลดิษฐ์ 2546: 156) ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” ที่ว่า การ ฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีแผนเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมด้านทัศนคติ ความรู้ หรือทักษะ โดย อาศัยประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้การปฏิบัติงานในกิจกรรมหนึ่งหรือหลายกิจกรรมบรรลุผล อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับวิธีการบริหารจัดการด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้การบริหาร ราชการของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการที่เน้นเรื่องการนำแนวคิด การจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ โดยการให้รางวัลหรือจูงใจด้วย ค่าตอบแทน นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 5) ในหนังสือ เรื่อง “การ บริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ” กล่าวไว้ ว่า การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหาร ราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขันความเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจ ด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น

สาม ผู้บังคับบัญชาทุกระดับควรมีความรับผิดชอบต่อ เอาใจใส่ปัญหาและ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี รับฟังและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สร้างระบบติดตาม

ประเมินผลที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ และควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับบุคลากรในเรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรม โดยการช่วยเหลือเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับด้วยความจริงใจและเท่าเทียมกัน และคำนึงถึงผลประโยชน์ของข้าราชการโดยรวม เฉพาะเรื่องของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบุคคล การให้ความสำคัญกับบุคลากรในเรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรม นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550) ในบทความ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์และการพัฒนา” ค้นคืนวันที่ 18 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.wiruch.com> ที่ได้อธิบายไว้ว่า บุคคล ในที่นี้หมายถึง แนวคิดที่เกี่ยวกับบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายลูกจ้าง รวมทั้งผู้บังคับบัญชาหรือผู้ได้บังคับบัญชา ที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ของไทย ทั้งนี้ อาจเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ไม่ว่าจะเป็นด้านวัตถุ เช่น การให้ความสำคัญกับบุคลากรในเรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรม หรือด้านจิตใจ เช่น ค่านิยม จริยธรรม และจิตวิญญาณของบุคลากร

6) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า มี 3 ข้อ

หนึ่ง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านกำลังพลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น การวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การสร้างสรรค์และพัฒนาเพื่อใช้ความรู้ความสามารถของกำลังพลอย่างเต็มที่และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของกำลังพล

สอง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรควบคุมตรวจสอบการบริหารจัดการด้านกำลังพลอย่างต่อเนื่องและเข้มงวดเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด

สาม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรกำหนดตัวชี้วัดความคุ้มค่าที่มีประสิทธิภาพหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงาน เช่น กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเปรียบเทียบกับความคุ้มค่าและประหยัดงบประมาณด้านกำลังพล รวมถึงเปรียบเทียบถึงอัตรากำลังพลกับปริมาณงาน โดยนำเทคโนโลยีการจัดการสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้เพื่อลดเซกการบริหารจัดการด้านกำลังพลโดยใช้คนให้น้อยที่สุดให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดต่อไป เฉพาะข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาที่เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับความคุ้มค่าแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไข นั้น สอดคล้องกับ

แนวคิดของ ชัชวาลย์ ทัดติวิษ (2550) ในบทความ เรื่อง “ธรรมาภิบาล : จากแนวความคิดสู่หลักปฏิบัติเพื่อการบริหารราชการภาครัฐ” รัฐสภาสาร 55, 4 (เมษายน) :77-78 ที่ได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญไว้ 7 ประการ ได้แก่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร คือ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง และเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน (vision and mission) องค์กรจึงเริ่มต้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์และทบทวนพันธกิจภายใต้ภาวะแวดล้อมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น หลังจากนั้น เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร เป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก (2) การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน (performance indication and result area determination) การกำหนดปัจจัยหลักและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงาน เช่น ด้านสมรรถนะภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร โครงสร้าง กระบวนการ ด้านการเงิน ได้แก่ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประหยัด ซึ่งในแต่ละด้านต้องมากำหนดตัวชี้วัดและรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้มีความสมดุลกัน (3) การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย (performance agreement) การบริหารแบบมุ่งเน้นเรื่องภาระความรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมาย อำนาจหน้าที่ทรัพยากรที่ใช้ สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ ระยะเวลาของสัญญา (4) การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology system) ในการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อนำมาสนับสนุนการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมงาน และการประเมินผลที่ต้องอาศัยข้อเท็จจริงและตัวเลขต่าง ๆ มากขึ้น ความรู้และเครื่องมือของเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำให้การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น (5) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) (6) การวัดและประเมินผลงาน (performance measurement and evaluation) ซึ่งเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อพบความแตกต่างก็นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป และ (7) การจัดวางกลไกการตรวจสอบ (accountability mechanism) การบริหารแนวนี้จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารสำหรับการปรับตัวขององค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลง

3.1.2 ข้อเสนอแนะอื่น เพื่อให้ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาคอบคลุมเนื้อหาสาระที่สำคัญนอกเหนือจากข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษาได้มีข้อเสนอแนะอื่นเพิ่มเติมอีก โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกำลังพล ด้านอำนาจหน้าที่ รวมทั้งด้าน โครงสร้างและระบบ

1) ด้านกำลังพล สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยงานภาครัฐ ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวง และมีหน้าที่เกี่ยวกับราชการส่วนหนึ่งส่วนใด

ของกระทรวง ซึ่งมีได้แยกเป็นหน้าที่ของส่วนราชการอื่น ซึ่งจะเห็น ได้ว่าเป็นหน้าที่ที่มีความหลากหลายในเชิงลักษณะงานฝ่ายอำนวยการ ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการด้านกำลังพลโดย

หนึ่ง ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นควรบริหารจัดการเพื่อควบคุมดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้ความสำคัญเรื่องสิทธิกำลังพลสวัสดิการข้าราชการชั้นผู้น้อย เพื่อเป็นขวัญ และกำลังใจในอันที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ พร้อมทั้งควรส่งเสริมกำลังพลให้มีโอกาสในการเรียนรู้เพื่อให้ก้าวทันวิทยาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา เหล่านี้จึงทำให้งานด้านกำลังพลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ทุกหน่วยจึงควรพัฒนากำลังพลทุกระดับชั้นอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้มีความสามารถหลาย ๆ ด้าน พัฒนาทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ พัฒนาศักยภาพให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรทุกสายงาน ทำแผนพัฒนาศักยภาพ เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และจัดการปฐมนิเทศ ให้ความรู้เกี่ยวกับองค์กร และปรับเปลี่ยนทัศนคติให้สอดคล้องกับลักษณะงาน เฉพาะในส่วนของการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ พลโทพิณภรณ์ ศรีวิวัฒน์ (ตามข้อ 2.4 ข้างต้น และในภาคผนวก) ที่ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า ปัญหาที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ ข้าราชการบางส่วนขาดความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน่วยงานและสังคมโดยรวม อีกทั้งผู้บังคับบัญชาบางส่วนขาดการควบคุมดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำนึกในความรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการด้านกำลังพล โดยการควบคุมดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ นอกจากนี้ ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้น พอเทียบเคียงได้กับแนวคิดของ จีรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546: 156) ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร” ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นมากในปัจจุบัน ควรมีการส่งเสริมให้โอกาสในการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยองค์กรควรลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น ควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถหลาย ๆ ด้าน ควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งทางด้านความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understand) ทักษะ (skill) ทัศนคติ (attitude) จริยธรรม (ethic) ความร่วมมือภายในองค์กร ทัศนคติต่อองค์กรต่องานและต่อเพื่อนร่วมงาน การปลูกฝังค่านิยมร่วม จิตสำนึกในด้านการพัฒนาตนเอง (self development) โดยการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในระบบ และนอกระบบการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาด้านจิตใจและอารมณ์ (EQ) และในส่วนที่

เกี่ยวกับจุดเน้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ พลเอกศิริินทร์ รูปกล้า (2548: 42) ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการพัฒนา เรื่อง “การบริหารการพัฒนาองค์กร ผู้ตรวจการแผ่นดินรัฐสภา” ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรควรเน้นที่การเพิ่มศักยภาพของ บุคลากรทุกสายงาน โดยการทำแผนพัฒนาบุคลากร เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพ ความรู้ ความสามารถ และจัดกระบวนการพัฒนาตั้งแต่แรกเข้า คือการปฐมนิเทศ ให้ความรู้เกี่ยวกับ องค์กร และปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับลักษณะการให้บริการ แก้ไขปัญหาความ ทุกข์ร้อนของประชาชน รวมทั้งการเพิ่มความสามารถเฉพาะในด้านต่าง ๆ เช่น เทคนิคการ สอบสวน เทคนิคการเจรจาไกล่เกลี่ย เป็นต้น

สอง การลดอัตราประจำหน่วยและผู้ทรงคุณวุฒิก็เป็นอีกประการหนึ่ง ของการพัฒนางานด้านกำลังพล กล่าวคือ จะสามารถทำให้ประหยัดงบประมาณด้านกำลังพล นำไปใช้เป็นงบประมาณเพื่อการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง และยังเป็น การแก้ปัญหาให้ กำลังพลสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับการ บริหารงานด้านกำลังพลในอนาคต ควรจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณาเป็นการเฉพาะเพื่อ พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติในการลดอัตรากำลังพลให้สามารถใช้งบประมาณ โดย ครองครัดได้อย่าง เสมอภาค เป็นธรรม และทั่วถึง

2) ด้านอำนาจหน้าที่ ซึ่งหมายถึง อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นที่มีต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพล กล่าวคือ สาเหตุของปัญหาของ ระบบราชการไทยที่สำคัญ คือ การปฏิบัติงานที่ล่าช้า เช่นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ รุ่ง แก้วแดง (2539 อ้างถึงใน สมชาย สุขศิริเสรีกุล 2545: 9) ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การปรับตัวของข้าราชการใน ระบบราชการไทยยุคปฏิรูป” ที่ได้วิเคราะห์ไว้ว่า สาเหตุของปัญหาของระบบราชการไทยที่สำคัญ ยิ่ง คือ การปฏิบัติงานที่ล่าช้า สำหรับเรื่องของการแก้ปัญหาล่าช้า นั้น สอดคล้องกับแนวคิด ของ อุดร ตันติสุนทร (2548: 48) ในหนังสือ เรื่อง “อบต.ของเรา:ท้องถิ่นของเรา” ที่กล่าวไว้ว่า การ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ควรให้มีการกำหนดให้ส่วนราชการปฏิบัติ เช่น ให้ส่วนราชการจัดให้มี การกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการ ดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใด ให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการ ในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ในการกระจาย อำนาจตัดสินใจดังกล่าวต้องมุ่งผลให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชน ในการ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการ ด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินงาน รวมทั้ง

รายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบได้ เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรดำเนินการด้านอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

หนึ่ง ผู้บังคับบัญชาระดับสูงควรมอบอำนาจตัดสินใจสั่งการให้แก่หน่วยงานระดับรองลงมาตามลำดับที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้น โดยตรง เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น ปรับปรุงงานที่ซ้ำซ้อนให้มีความชัดเจนขึ้น สำหรับในด้านการพิจารณาความคิดเห็นความชอบต่าง ๆ เช่น การพิจารณาบำเหน็จ การพิจารณาปรับย้าย ผู้บังคับบัญชาควรใช้อำนาจหน้าที่ให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ และระเบียบที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ หลีกเลี่ยงการใช้ดุลพินิจส่วนตัว รับฟังข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ประกอบการตัดสินใจบริหารจัดการด้านกำลังพล และ

สอง ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นควรให้ความสำคัญตามอำนาจหน้าที่อย่างจริงจังในการผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง

3) ด้านโครงสร้างและระบบ หมายถึง โครงสร้างและระบบการดำเนินงานของหน่วยงานด้านกำลังพลต่าง ๆ ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยควรมีการพัฒนา ระบบการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้เป็นแบบอย่างเดียวกัน มีการเชื่อมต่อข้อมูล โดยผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศ และลดความซ้ำซ้อนของงาน ในเวลาเดียวกันควรกำหนดแนวทาง พัฒนานุเคราะห์ของหน่วยให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาระบบมาตรฐานข้อมูลกำลังพลให้เป็นแบบอย่างเดียวกัน เช่น ระบบงานฐานข้อมูลประวัติกำลังพล เป็นต้น เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่ดำเนินงานด้านกำลังพลด้วยความรวดเร็วถูกต้องทันเวลา มีความเสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรมต่อกำลังพลโดยรวม นอกจากนี้ควรพัฒนาโครงสร้างหน่วยงานด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยให้มีหน่วยงานรองรับงานด้านการกำหนดมาตรฐานการตรวจสอบ กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานด้านกำลังพลต่าง ๆ กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของการดำเนินงานด้านกำลังพลในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางหรือแนวทางของกระทรวงกลาโหมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่มีความเข้มแข็งเพื่อป้องกันและลงโทษข้าราชการที่กระทำผิดหลักเกณฑ์อย่างเคร่งครัด และควรเชิญอดีตผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนในการควบคุมตรวจสอบการบริหารจัดการด้านกำลังพลของหน่วยงานต่าง ๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งนี้ในส่วนของการจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของ พลโทพิณภรณ์

สตรีวัฒน์ (ตามข้อ 2.4 ข้างต้น และในภาคผนวก) ที่ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า ปัญหาที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ยังขาดหลักคุณธรรม, หลักความโปร่งใส, หลักความมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือการปรับย้ายกำลังพลเข้ารับราชการตามตำแหน่งต่าง ๆ ยังมีได้ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่เป็นมาตรฐานแน่ชัด ทำให้ผู้มีอำนาจบางส่วนใช้อำนาจในการบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามอำเภอใจและไร้ขอบเขต ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จึงควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่เป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินการด้านกำลังพล ยกตัวอย่าง เช่น การบรรจุ การปรับย้าย การพิจารณาบำเหน็จประจำปี หรือการพิจารณาลงทัณฑ์กำลังพล เพื่อให้ผู้มีอำนาจจะต้องใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า มาใช้ประกอบดุลยพินิจในการตัดสินใจ และควรพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด โดยจัดจากผู้บังคับบัญชาหรือที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือแต่งตั้งที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถช่วยเหลือให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะตามหลักดังกล่าวต่อผู้มีอำนาจเพื่อให้สามารถสั่งการได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามหลักการและแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในครั้งต่อไป ควรดำเนินการดังนี้

3.2.1 ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำตัวแบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ทำให้ได้ทราบและเข้าใจปัญหา แนวทางการพัฒนา ตลอดจนการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการ และภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและตามวัตถุประสงค์การวิจัย อย่างชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และ หลักความคุ้มค่า ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป จึงควรนำตัวแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม ซึ่งอย่างน้อยก็จะเป็นการช่วยพิสูจน์หรือยืนยันว่า ตัวแบบนี้มีเนื้อหาสาระที่ชัดเจนและครอบคลุมแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างยิ่งเมื่อนำไปวิเคราะห์หรือศึกษาเปรียบเทียบกับตัวแบบอื่น

3.2.2 ศึกษาในแต่ละด้านหรือแต่ละหลักโดยเฉพาะ เช่น หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส และหลักความมีส่วนร่วม เป็นต้น

3.2.3 ศึกษาหลายรูปแบบควบคู่กัน เช่น การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ ควบคู่กับการสังเกตหรือสัมภาษณ์

3.2.4 ศึกษาโดยเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าผลการวิจัยคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันเพียงใด

3.2.5 ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมกับการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐอื่น หรือเปรียบเทียบการบริหารจัดการหน่วยงานในระดับเดียวกันกับต่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและหน่วยงานของรัฐอื่นมีแนวทางในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2.6 ศึกษาแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมในทศวรรษหน้า

3.2.7 ศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชน หรือฝ่ายการเมือง รวมทั้งศึกษาอิทธิพลของนักการเมืองในระดับชาติต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

3.2.8 ศึกษาเชิงเปรียบเทียบการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับการบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อหาข้อดีข้อเสีย และนำไปสู่การเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐต่อไป