

ชื่อวิทยานิพนธ์ ชีตความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของกรมชลประทาน

ผู้วิจัย นายจําานงค์ เมตตาดิจิตร **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2) อาจารย์พลเอกศิริรินทร์ ฐูปกล้า
ปีการศึกษา 2549

บทคัดย่อ

การศึกษาคั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อชีตความสามารถในการบริหารจัดการ ปัญหา แนวทางการพัฒนา ตลอดจน (2) เปรียบเทียบภาพรวมและแนวโน้มชีตความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ทั้งนี้ ได้นำ สวอท ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดหรืออุปสรรค รวมทั้งนำแนวคิด 3M ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาคั้งนี้ด้วย

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามีจำนวน 1,233 คน เก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบ รวมทั้งผ่านการหาความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามที่ระดับ 0.90 การเก็บรวบรวมข้อมูลสนามจากข้าราชการ ดำเนินการระหว่างวันที่ 1 กันยายน ถึง 30 ตุลาคม 2549 สามารถเก็บรวบรวมได้ 1,132 คน คิดเป็นจำนวนร้อยละ 91.88 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด สำหรับสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า (1) ชีตความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานสูง และ (2) ชีตความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า ในอนาคตมีแนวโน้มสูงกว่าในปัจจุบัน สำหรับข้อเสนอแนะ เช่น (1) ด้านการบริหารงานบุคคล ควรมีการวางแผนรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ และผู้บริหารควรเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น (2) ด้านการบริหารงบประมาณ ควรจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอและสอดคล้องกับแผน และ (3) ด้านการบริหารงานทั่วไป ควรแบ่งอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาคและควรสนับสนุนให้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหน่วยงานภายนอกเพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ ชีตความสามารถ การบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรมชลประทาน

Thesis title: The Management Administration Capabilities in Terms of Human Resource Development of the Royal Irrigation Department

Researcher: Mr. Chamnong Madtachit; **Degree:** Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. Wiruch Wiruchnipawan, Associate Professor; (2) General Sirindra Dhupklum; **Academic year:** 2006

ABSTRACT

The purposes of this research were (1) to study the samples' opinions on the management administration capabilities, problems, development guidelines, and (2) to compare overviews and trends of the management administration capabilities in terms of human resource development of the Royal Irrigation Department. The conceptual framework of SWOT, consisted of 4 factors: Strength, Weakness, Opportunity and Threat; as well the concept of 3M: Man, Money, and Management were employed to this research.

The samples of this research were 1,233 people. The sample opinions were collected by using questionnaires which were pretested and had been checked out for validity and reliability of 0.90. The field data was collected from civil service, from September 1 to October 30, 2006 with the amount of 1,132 people, which making 91.88% of total samples. Statistics applied to analyze data were percentage, arithmetic mean, standard deviation, and t-test.

The research results agreed at the medium level that (1) the management administration capabilities in terms of human resource development of the Royal Irrigation Department were high and (2) the management administration capabilities at present were higher than in the past. By the same time, the samples agreed at the high level that the management administration capabilities in the future tend to higher than in the present. For suggestions, such as, (1) Man: the systematic plan of human resource development should be established. In addition, the executives should increasingly realize the significances of human resource development; (2) Money ; the human resource development budget should be sufficient and coincide with the plan; and (3) Management: The delegation of power to the local administration should be operated and the evaluation of human resource development by the outside organizations should be increased.

Keywords: Capabilities, management administration, human resource development, Royal Irrigation Department

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน” สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดีด้วยความกรุณาของท่านรองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่กรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ยิ่ง รวมทั้งท่านอาจารย์พลเอกศิริรินทร์ ฐูปกล้า และท่านอาจารย์อุคร ดันตีสุนทร ที่ได้กรุณาช่วยชี้แนะทำให้การทำรายงานศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ สามารถนำเสนอเพื่อประโยชน์ในปัจจุบัน และเป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ทั้งสามเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณข้าราชการกรมชลประทานที่ได้เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการศึกษาเป็นอย่างดี รวมทั้งขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการจัดเก็บข้อมูล และจัดพิมพ์รายงานศึกษานี้ และขอขอบคุณทุกท่านที่มีได้กล่าวถึงในที่นี้ซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี ส่งผลให้รายงานการศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลงานการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน และผู้สนใจในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน และขอมอบส่วนดีนี้ให้แก่ทุกท่านที่ได้กล่าวนามมาแล้วข้างต้น หากมีข้อบกพร่องประการใดผู้ศึกษาขออภัยไว้ ณ ที่นี้

จ่านงค์ เมตตาจิตร

กุมภาพันธ์ 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	5
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่าปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อ ขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่เรียกว่า สวอท (SWOT) และ กรอบแนวคิด 3M (ตัวแปรอิสระ).....	24
แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถในการบริหารจัดการ.....	35
แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนา.....	42
แนวคิดเกี่ยวกับกรมชลประทานในเรื่อง โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่.....	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
ระยะเวลาการทำวิจัย.....	63
แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ.....	64

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง.....	67
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม.....	69
ตอนที่ 3 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น.....	96
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	108
สรุปการวิจัย.....	108
อภิปรายผล.....	114
ข้อเสนอแนะ.....	127
บรรณานุกรม.....	134
ภาคผนวก.....	140
แบบสอบถาม.....	141
ประวัติผู้วิจัย.....	149

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	57
ตารางที่ 3.2 แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ.....	64
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (n = 1,132) แสดงค่าเป็นจำนวน และร้อยละ จำแนกตาม ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม.....	67
ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามขีดความสามารถ ที่เป็นจุดแข็ง หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน.....	69
ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามขีดความสามารถ ที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน.....	72
ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามขีดความสามารถ ที่เป็นโอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน.....	74
ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามขีดความสามารถ ที่เป็นข้อจำกัด หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน.....	76
ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาขีดความสามารถในการบริหาร จัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามปัญหา รวม 3 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป.....	79
ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามแนวทางการพัฒนารวม 3 ด้าน ได้แก่ แนวทางการพัฒนาด้านการ บริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป.....	83

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบภาพรวมค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวม
 ชัดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
 กรมชลประทานในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น จำแนกเป็นการ
 เปรียบเทียบในปัจจุบันกับในอดีต และการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น..... 87

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าสถิติความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อชัดเจน
 สามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน
 ตามกรอบแนวคิด SWOT จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง..... 89

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าสถิติความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ
 ชัดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
 กรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT จำแนกตามระดับการศึกษา คือ
 ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรี..... 91

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าสถิติความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ
 ชัดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
 กรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT จำแนกตามระดับตำแหน่ง คือ
 ระดับ 1-5 กับระดับ 6-9..... 93

ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มชัดเจน
 สามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน
 จำแนกตามภาพรวมแนวโน้มในอนาคต..... 95

ตารางที่ 4.13 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาและแนวทาง
 การพัฒนาชัดเจนสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนา
 ทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามปัญหาและแนวทาง
 การพัฒนารวม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ
 และการบริหารงานทั่วไป.....103

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม.....	3
ภาพที่ 2.1 แผนภูมิการแบ่งโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการกรมชลประทาน.....	29
ภาพที่ 2.2 แผนภูมิการแบ่งโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการกรมชลประทาน.....	52
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถาม.....	62
ภาพที่ 4.1 สรุปค่าสถิติผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT.....	97
ภาพที่ 5.1 ภาพรวม ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหาร จัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด 3M โดยนำกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนา ที่เรียกว่า กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์.....	124

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) มาตรา 70 ได้บัญญัติไว้ว่า “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ หรือของราชการส่วนท้องถิ่น และเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชน.....” จะเห็นได้ว่า ตามมาตรา 70 ดังกล่าว วรรคแรก ได้บัญญัติให้เจ้าหน้าที่ของรัฐและหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชน และ มาตรา 75 ได้บัญญัติไว้ว่า “รัฐต้องดูแลให้มีการ ปฏิบัติตามกฎหมาย ค้ำครองสิทธิและเสรีภาพของบุคคล จัดระบบงานของกระบวนการยุติธรรม ให้มีประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างรวดเร็วและเท่าเทียมกัน รวมทั้ง จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น ให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของ ประชาชน.....” จากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญมาตราดังกล่าวส่งผลให้ กรมชลประทานซึ่งมีอำนาจ หน้าที่สำคัญคือ เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาแหล่งน้ำตามศักยภาพของกลุ่มน้ำให้เพียงพอ การ จัดการน้ำให้กับผู้ใช้น้ำทุกประเภทอย่างทั่วถึง เป็นธรรมและยั่งยืน การเสริมสร้างให้ประชาชนมี ส่วนร่วมในการพัฒนาและบริหารจัดการน้ำทุกระดับอย่างบูรณาการ และการดำเนินการป้องกัน และบรรเทาภัยทางน้ำ ต้องพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ ที่รับผิดชอบและบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ ประกอบกับกรมชลประทานได้เผชิญกับปัญหาด้าน การบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ ปัญหาด้านบุคลากร เช่น การคัดเลือกและจัดสรรบุคลากร ไม่เหมาะสมกระทบขวัญกำลังใจ ขาดการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมสถาบันนิยม ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดความสามัคคีและเป็นอุปสรรคการประสานงาน มีระบบอุปถัมภ์ภายในองค์กร บทลงโทษไม่ชัดเจน ปัญหาด้านงบประมาณ เช่น โครงสร้างองค์กรใหญ่และปฏิบัติงานซ้ำซ้อน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าด้านการเงิน ความไม่โปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่าย งบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ และปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไป เช่น ขาดการประเมินผลและการตรวจสอบภายในที่ชัดเจนไม่เข้มแข็ง การประชาสัมพันธ์อ่อนและ ขาดการบริหารข้อมูลที่ทันสมัย การบริหารเป็นการสั่งการจากส่วนบนทำให้เกิดปัญหาในทาง ปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง กฎระเบียบไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

จากความสำคัญและความจำเป็นที่กรมชลประทานต้องปฏิบัติตามบทบัญญัติ
 ของรัฐธรรมนูญและเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการบริหารจัดการดังกล่าว อีกทั้งภารกิจด้านอำนาจหน้าที่
 ของกรมชลประทานมีหลายประการ ทำให้ผู้ศึกษาเกิดความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง
 “ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน”
 เพราะเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นลำดับแรกในการพัฒนาเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงาน
 ของบุคลากรให้บรรลุภารกิจตามวัตถุประสงค์ของกรมชลประทาน โดยใช้ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญ
 ต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า สวอท (SWOT) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ จุดแข็ง (Strength)
 จุดอ่อน (Weak) โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) นอกจากนี้ ยังได้นำ
 แนวคิด 3M ได้แก่ การบริหารงานบุคคล (Man) การบริหารงบประมาณ (Money) และการ
 บริหารงานทั่วไป (Management) มาใช้ในแต่ละด้านด้วย ประกอบกับผู้ศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่อยู่
 ในกรมชลประทาน และมีส่วนเกี่ยวข้องข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานด้วย
 ผลการศึกษาคั้งนี้จะเป็นประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและในทางปฏิบัติต่อหน่วยงานและบุคลากร
 ที่เกี่ยวข้องต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ของกรมชลประทาน โดยใช้กรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT และแนวคิด 3M

2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้าน
 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

2.3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการ
 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น รวมทั้งการ
 เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมขีดความสามารถในการบริหาร
 จัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.4 เพื่อศึกษาภาพรวมแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนา
 ทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ใช้ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่เรียกว่า SWOT ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้านดังกล่าว พร้อมกับนำแนวคิด 3M ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป มาใช้ในแต่ละด้านด้วย ที่กล่าวมานี้ถือว่าเป็นตัวแปรอิสระ ขณะที่ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน เป็นตัวแปรตาม โดยเขียนแสดงไว้ในภาพที่ 1.1 ดังนี้

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า สวอท (SWOT) ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่

1. จุดแข็ง (Strength) หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านการบริหารงานบุคคล

- 1) บุคลากรมีความชำนาญและมีพื้นฐานทางวิชาการในการประกอบวิชาชีพแต่ละด้าน
- 2) การให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร

1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

- 3) การใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด
- 4) การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณอย่างรัดกุม และมีประสิทธิภาพ

1.3 ด้านการบริหารงานทั่วไป

- 5) หน่วยงานมีประสบการณ์สูงและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) หน่วยงานได้ประกาศนโยบายหรือวิสัยทัศน์และกำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2. จุดอ่อน (Weakness) หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านการบริหารงานบุคคล

- 1) การพัฒนาบุคลากรขาดความต่อเนื่อง
- 2) บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความสามารถเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย

2.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

- 3) การจัดทำหลักฐานรายงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน
- 4) การบริหารงบประมาณภายในหน่วยงานขาดการวางแผนร่วมกัน

2.3 ด้านการบริหารงานทั่วไป

- 5) หน่วยงานพัฒนาศูนย์พัฒนาระบบปฏิบัติการที่ล่าช้าทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน
- 6) เครื่องมือและอุปกรณ์มีไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย

3. โอกาส (Opportunity) หรือ ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

3.1 ด้านการบริหารงานบุคคล

- 1) การปฏิรูประบบราชการได้สนับสนุนให้พัฒนาบุคลากรลงไปปฏิบัติงานกับชุมชนเพิ่มมากขึ้น
- 2) รัฐธรรมนูญ (พ.ศ. 2540) ส่งผลให้บุคลากรต้องแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับประชาชนในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น

3.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

- 3) การปฏิรูประบบราชการทำให้มีงบประมาณในการวางแผนมากขึ้น
- 4) การปฏิรูประบบราชการทำให้มีงบประมาณในการปฏิบัติงานและประเมินผลแผนเพิ่มมากขึ้น

3.3 ด้านการบริหารงานทั่วไป

- 5) รัฐบาลได้มีนโยบายสนับสนุน ให้หน่วยงานต้องพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้น
- 6) การปฏิรูประบบราชการทำให้มีวิธีการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่

4. ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) หรือ ปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

4.1 ด้านการบริหารงานบุคคล

- 1) การจำกัดอัตรากำลังคนของภาครัฐ ทำให้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากรลดลง
- 2) เครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง

4.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

- 3) การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลไม่เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด
- 4) หน่วยงานภายนอกไม่ได้เข้ามาควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณมากเท่าที่ควร

4.3 ด้านการบริหารงานทั่วไป

- 5) ขาดการสนับสนุนจากภายนอกทางเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัย
- 6) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงตาม

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน



ตัวแปรอิสระ



ตัวแปรตาม

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

สำหรับเหตุผลที่นำกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT พร้อมกับนำแนวคิด 3M ดังกล่าวมาใช้เพราะสามารถใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของหน่วยงาน อันจะมีส่วนช่วยให้การพิจารณาศึกษาการบริหารจัดการของหน่วยงานเป็นระบบและชัดเจนขึ้น และยังเป็นประโยชน์ต่อการนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการบริหารของกรมชลประทาน อีกทั้งกรอบแนวคิดนี้ สามารถนำมาใช้ได้อย่างผสมกลมกลืน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้ด้วย

4. ขอบเขตการวิจัย

แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ และขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตามลำดับ ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ครอบคลุมการศึกษาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน และศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ในปัจจุบัน กับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น รวมทั้ง ศึกษาแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยใช้กรอบแนวคิด SWOT และ 3M ดังกล่าว

ทั้งนี้ แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 บท แต่ละบทมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 บทนำ ครอบคลุมความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ การวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย ขอบเขตการวิจัย ข้อจำกัดในการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ และ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอแนวคิด และผลการศึกษาวิจัยที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารหลายประเภท เช่น หนังสือ บทความ งานวิจัย โดยครอบคลุมเรื่อง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่าปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่เรียกว่า สวอต (SWOT) และแนวคิด 3M (ตัวแปรอิสระ) แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถในการบริหารจัดการ (ตัวแปรตาม) แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาและแนวคิดเกี่ยวกับกรมชลประทานในเรื่องโครงสร้าง และอำนาจหน้าที่

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย กล่าวถึงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการใช้แบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ ระยะเวลาทำการวิจัย และแผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางและภาพประกอบ ตามความเหมาะสม พร้อมคำอธิบายหรือเขียนบรรยายข้อมูลเชิงพรรณนา

บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะหน่วยงาน ได้แก่ สำนัก/กองต่าง ๆ จำนวน 18 แห่ง ในสังกัดของกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งตั้งอยู่ในส่วนกลาง คือ กรุงเทพมหานคร และนนทบุรี

4.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้จะทำการศึกษาเฉพาะข้าราชการกรมชลประทานที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง ทั้งสิ้น 18 แห่ง รวมจำนวนประชากร 1,233 ราย โดยใช้จำนวนประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากผู้ทำการศึกษาเห็นว่าจำนวนประชากรที่ทำการศึกษานี้มีเพียง 1,000 กว่าราย จึงใช้จำนวนประชากรทั้งหมดเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เพราะเป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการพัฒนาการบริหารจัดการของกรมชลประทานโดยตรง ซึ่งน่าจะสะท้อนถึงระดับความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานได้อย่างตรงประเด็นและชัดเจนในทางปฏิบัติที่สุด

5. ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน รวมหน่วยงานทั้งสิ้น 18 แห่ง โดยใช้กรอบแนวคิดปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า SWOT ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ในเวลาเดียวกันได้นำแนวคิด 3M มาใช้ในแต่ละด้านด้วย แนวคิด 3M นั้น ผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานให้

มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเป็นอันดับแรก ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ เช่น การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) และการให้บริการประชาชน (Market) ที่อาจจะมึน ผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นปัจจัยอันดับรอง และด้วยข้อจำกัดของระยะเวลาในการศึกษาจึงไม่นำมาศึกษาด้วย

อนึ่ง ตัวแปรย่อยของตัวแปรอิสระตามความเป็นจริงจะมีมากกว่านี้ แต่ในการเลือกตัวแปรย่อยครั้งนี้ แต่ละตัวแปรย่อยได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งอาจเกิดความคลาดเคลื่อนไปบ้างอย่างไรก็ตามได้ใช้สูตรของ ครอนบาค (Cronbach) มาทดสอบในภาพรวม โดยถ้าได้ค่าเกิน 0.07 ก็ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เชื่อถือได้และนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจความหมายตรงกัน ผู้ศึกษาจึงได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังนี้

6.1 ชีตความสามารถ หมายถึง ระดับความรู้ ความสามารถหรือ ระดับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ทั้งนี้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

6.2 การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการในการบริหารหรือการจัดการหรือการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดกรมชลประทาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกรมชลประทาน โดยครอบคลุมปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่เรียกว่า สวอท (SWOT) ทั้งนี้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

6.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการอย่างมีขั้นตอนในการจัดกิจกรรมการพัฒนาให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นสอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีเป้าหมาย คือ การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคล ทีมงาน และองค์กร

6.4 กรมชลประทาน หมายถึง หน่วยงาน อันได้แก่ สำนัก/กองต่าง ๆ จำนวน 18 แห่ง ในสังกัดของกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยตั้งอยู่ในส่วนกลาง คือ กรุงเทพมหานคร และนนทบุรี

6.5 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่เรียกว่า สวอท (SWOT) หมายถึง เป็นวิธีการหรือเครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์ที่วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน กล่าวคือ

6.5.1 จุดแข็ง (Strength) หมายถึง การสนับสนุนจากภายในหน่วยงาน หรือ ปัจจัยภายในที่สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) มีบุคลากรที่มีความชำนาญและมีพื้นฐานทางวิชาการในการประกอบวิชาชีพ แต่ละด้าน (2) ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร (3) การใช้จ่ายงบประมาณ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด (4) การตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรัดกุม และมีประสิทธิภาพ (5) มีหน่วยงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสบการณ์สูงและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (6) มีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้ประกาศนโยบายหรือวิสัยทัศน์และ กำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

6.5.2 จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายในหน่วยงาน หรือ ปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทานขาดความต่อเนื่อง (2) บุคลากร บางส่วนของกรมชลประทานขาดความรู้ความสามารถเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย (3) การจัดทำ หลักฐานรายงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผน (4) การบริหารงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน ของกรมชลประทานขาดการวางแผนร่วมกัน (5) หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน และ (6) เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย

6.5.3 โอกาส (Opportunity) หมายถึง การสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงานหรือ ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การปฏิรูปราชการ ได้สนับสนุนให้กรมชลประทานพัฒนาบุคลากรให้ลงไป ปฏิบัติงานกับชุมชน เช่น จัดเวทีชุมชน เพิ่มมากขึ้น (2) จากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ในเรื่องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการจัดทำประชาพิจารณ์ ส่งผลให้บุคลากรของ กรมชลประทานจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และ ประสบการณ์กับประชาชนในท้องถิ่น เพิ่มมากขึ้น (3) การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานมีงบประมาณในการ วางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น (4) การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้ กรมชลประทานมีงบประมาณในการปฏิบัติงานตามแผนและประเมินผลแผนในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น (5) รัฐบาลได้มีนโยบายสนับสนุนให้กรมชลประทานต้องพัฒนา บุคลากรเพิ่มมากขึ้น และ (6) การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานได้ปรับปรุง ประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ เช่น การอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น

6.5.4 ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายนอกหน่วยงานหรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การจำกัดอัตรากำลังคนของภาครัฐ ทำให้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากรกรมชลประทานลดลง เนื่องจากมีภาระงานเพิ่มขึ้น (2) เครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาและประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง (3) การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลไม่เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด (4) หน่วยงานภายนอกไม่ได้เข้ามาควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานมากเท่าที่ควร (5) กรมชลประทานขาดการสนับสนุนจากภายนอกทางเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ (6) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงตาม เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

แบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ คือ องค์ความรู้ใหม่ ประโยชน์ในทางวิชาการ และ ประโยชน์ในทางปฏิบัติ ดังนี้

7.1 องค์ความรู้ใหม่

ผลการศึกษาก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่หรือความรู้ทางวิชาการใหม่ คือ ได้ทราบและเข้าใจระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ปัญหา แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ การเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในปัจจุบัน กับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น ตลอดจนแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ทั้งนี้ โดยใช้กรอบแนวคิดปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่เรียกว่า SWOT พร้อมกับนำแนวคิด 3M มาใช้ในแต่ละด้านด้วย

7.2 ประโยชน์ในทางวิชาการ

7.2.1 เพื่อให้ทราบและเข้าใจข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

7.2.2 เพื่อจะได้นำข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานที่ได้ทำการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลสำหรับการทำการวิจัยเชิงเปรียบเทียบต่อไป

7.3 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

7.3.1 เพื่อให้ทราบและเข้าใจขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

7.3.2 เพื่อจะได้อ่านและเข้าใจปัญหาและแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

7.3.3 เพื่อจะได้นำแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานปรับใช้กับกรมอื่น ในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

7.3.4 ในส่วนของประชาชนจะได้รับประโยชน์จากการศึกษาครั้งนี้ คือ ช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจว่าการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานอยู่ในระดับใด และผลประโยชน์ท้ายสุดประชาชนจะมีความเชื่อมั่นต่อกรมชลประทานว่ามีระบบการบริหารจัดการน้ำที่มีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน” ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาจากเอกสาร ตลอดจนการรวบรวมแนวคิด และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ขอบเขตการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดที่เกี่ยวข้องในบทนี้ ครอบคลุม 5 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่าปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่เรียกว่า สวอท (SWOT) และแนวคิด 3M (ตัวแปรอิสระ)
3. แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถในการบริหารจัดการ (ตัวแปรตาม)
4. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนา
5. แนวคิดเกี่ยวกับกรมชลประทานในเรื่อง โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการและการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ผู้ศึกษาจึงได้นำแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารจัดการที่ได้จากการตรวจสอบ ทบทวนแนวคิดที่สัมพันธ์กับการศึกษาครั้งนี้ พร้อมกันนี้ ได้นำแนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาศึกษาด้วย ดังนี้

1.1 ความหมายของคำว่า การบริหาร การจัดการ และการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการที่ผู้ศึกษากล่าวถึงในที่นี้ จะเป็นการผสมผสานระหว่างคำว่า การบริหาร(administration) และการจัดการ (management) สำหรับคำว่า “การบริหาร” มักใช้ในเชิงการบริหารภาครัฐ อาทิ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นต้น หากพิจารณาในแง่เป้าหมายขององค์กรแห่งรัฐแล้ว จะเห็นได้ว่ามิได้มีจุดมุ่งหมายแสวงหาผลกำไรแต่อย่างใด ดังนั้น การบริหารที่นิยมใช้ในภาครัฐอาจเป็นความหมายที่ต้องการสื่อสารและเน้นย้ำให้ตระหนักถึงเจตนารมณ์ของการลงทุนภาครัฐที่ไม่พึงประสงค์จะได้ผลตอบแทนเป็นกำไร

คำว่า การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “administratiae” หมายถึง ช่วยเหลือ (assist) หรืออำนวยความสะดวก (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ ส่วนคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการ (management administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น นอกเหนือจากการที่ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐ เช่น ให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้า บุหรี่ ไร่ อย่างไรก็ดี ภาคธุรกิจก็ได้ทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่น จัดโครงการคืนกำไรให้สังคมด้วยการลดราคาสินค้าขายสินค้าราคาถูก หรือการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

การบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึงของหน่วยงาน และ/หรือ บุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การบริหารจริยธรรม (Morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Social) (5) การวางแผน (Planning) (6) การจัดองค์การ (Organizing) (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (8) การอำนวยความสะดวก (Directing) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) และ (11) การงบประมาณ (Budgeting) เช่นนี้ เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า แพมส์-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCoRB) แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย

พร้อมกันนี้ อาจให้ความหมายได้อีกว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่เกี่ยวข้องกับ คน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารคน (Man) (2) การบริหารเงิน (Money)

(3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) การบริหารงานทั่วไป (Management) และ (5) การบริหารคุณธรรม (Morality) เช่นนี้ เป็นการนำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า 5M แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย

การให้ความหมายทั้ง 2 ตัวอย่างที่ผ่านมานี้ เป็นการนำหลักวิชาการด้านการบริหาร คือ “กระบวนการบริหาร” และ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” มาใช้เป็นแนวทางในการให้ความหมายซึ่งน่าจะมีส่วนทำให้การให้ความหมายคำว่า การบริหารเช่นนี้ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหาร ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย และเป็นวิชาการด้วย นอกจากนี้ 2 ตัวอย่างนี้แล้ว ยังอาจนำหลักวิชาการอื่นหรือปัจจัยอื่นมาใช้เป็นแนวทางในการให้ความหมายได้อีก เป็นต้นว่า 3M ซึ่งประกอบด้วย การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) และการบริหารงานทั่วไป (Management) และ 5ป ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน และ ประชาสัมพันธ์ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549) “ความหมายของการบริหารและบริหารจัดการ” ค้นคืนวันที่ 16 มิถุนายน 2549 จาก <http://www.wiruch.com/article%20meanings%20of%20admin%20and%20mgt%20admin.html>.)

จากการให้ความหมายดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า การบริหาร และการบริหารจัดการนี้ มีความหมายใกล้เคียงกัน และบางทีใช้แทนกันได้ ดังนั้น ในที่นี้จึงนำสองคำนี้มาแสดงไว้ด้วยเพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจการบริหารมากขึ้น จึงขอให้ความหมายคำว่า การบริหาร และการบริหารจัดการ ที่มีผู้ให้ความหมายมาแสดงไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 5-6) กล่าวว่าไว้ว่า คำว่า การบริหารนิยมใช้กับการบริหารราชการ หรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติว่า รัฐประศาสนศาสตร์ (public administration) และคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน หรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ และยังให้ความหมายการบริหารไว้ว่า การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
6. การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ

(collective mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (group effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
 8. การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
 9. การบริหาร ไม่มีตัวตน (intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527: 1) กล่าวว่า การบริหาร คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมยศ นาวิการ (2530: 33) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นสาขาที่มีการจัดระเบียบอย่างเป็นระบบ มีหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎี อันเกิดจากการค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์ใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน การบริหารจึงเป็นศาสตร์ ถ้าพิจารณาในการบริหารงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะที่นำประยุกต์ใช้เป็นลักษณะศิลป์

กิตติมา ปริดีติลิก (2532: 4) ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ไพบุลย์ ช่างเรียน (2532: 17) ให้ความหมายการบริหารว่า หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมยศ นาวิการ (2536: 18) อธิบายว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร และการควบคุมกำลัง ความพยายามของสมาชิกขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

ชุบ กาญจนประการ (อ้างในสถาบันดำรงราชานุภาพ 2539: 3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมกับปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ฉะนั้น คำว่าการทำงานนี้จึงใช้กำกับแสดงให้เห็นลักษณะการบริหารงานแต่ละประเภทได้เสมอแล้วแต่กรณีไป แต่ถ้าเป็นการทำงาน โดยบุคคลเดียว เราเรียกว่าเป็นการทำงานเฉย ๆ เท่านั้น

กิติ ดยัคคานนท์ (อ้างใน สมชาย ภคภาสวิวัฒน์ 2543: 12) ได้เสนอความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นงานของหัวหน้าหรือผู้นำ ที่กระทำให้กลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 21-22) กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1. ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ

2. ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

3. ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545: 39) มีความเห็นว่า การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการ หรือกระบวนการบริหาร เกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โปสคอร์ด (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของ ลูเทอร์ กุลลิก (Luther Gulick) และ ลินคอลล เออร์วิค (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค์ (POCCC)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546: 78) ได้ให้ความเห็นไว้ในหนังสือ “การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง” ว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ ควรมีอย่างน้อย 6 ประการ ประกอบด้วย (1) คน (Man) (2) เงิน (Money) (3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) การจัดการทั่วไป (Management) (5) ผู้รับบริการหรือประชาชน (Market) (6) จริยธรรมหรือคุณธรรมของบุคลากร (Morality) ซึ่งปัจจัยทั้ง 6 ประการ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 5) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ หนึ่ง ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ สอง มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ สาม มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่อง

การนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้ง การพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของ หน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการ แก่ประชาชน

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการต่างประเทศ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วน สำคัญต่อการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

โรบบิ้น (Robbin) (อ้างใน อุทัย หิรัญโต 2527: 20) ได้แบ่งองค์ประกอบของปัจจัย ที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ ที่จะดำเนินการกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ องค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดไว้ดังนี้

1. Human Resource (Man) คือ ทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้แก่ผู้บริหารหรือพนักงาน ระดับต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นคนที่น่าเอาไว้วัดดูหรือทรัพยากรอื่น ๆ มาผลิตเข้า กระบวนการจัดการขององค์การให้เกิดผลผลิตตามเป้าประสงค์

2. Capital (Money) คือ ทุน ซึ่งอาจจะเงิน งบประมาณ หรือที่ดินซึ่งจำเป็น ในการผลิต หรือดำเนินกิจกรรม

3. Raw Material คือ วัตถุดิบตั้งต้นที่จะนำเข้าสู่ กระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ ผลผลิต หรืออาจจะวัสดุ เครื่องจักร ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการผลิต

4. Management หมายถึง กลุ่มกระบวนการ ซึ่งประกอบไปด้วย แผน การจัด องค์การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ทรัพยากรบุคคลจะเป็น ตัวจักรสำคัญในการกระทำกับวัตถุดิบ โดยใช้ทุนเข้ามาช่วยเพื่อให้เกิดผลผลิตตามวัตถุประสงค์

5. Information ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อองค์การ

ไซมอน (Simon) (อ้างใน อรุณ รักรธรรม 2537: 4-5) ได้ให้คำจำกัดความของ public administration ว่าการบริหารงาน เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจ ในการ กระทำที่มีเป้าหมายร่วมกันให้สำเร็จผล (The activities of groups cooperation to accomplish common goals)

วิลเลียม ที. กรีนวูด (William T. Greenwood) (อ้างในสถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย 2539: 4) ได้ให้ความเห็นว่าปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ ควรมี อย่างน้อย 7 ประการ คือ (1) คน (Man) (2) เงิน (Money) (3) วัสดุสิ่งของ (Material) (4) อำนาจ

หน้าที่ (Authority) (5) เวลา (Time) (6) กำลังใจในการทำงาน (Will) (7) ความสะดวกต่าง ๆ (Facilities)

บาร์โทลด์ และมาร์ติน (Bartrol and Martin) (ประจักษ์ ผลเรียง 2546) ให้ความหมายการบริหารจัดการว่าเป็นกระบวนการ (process) ทำให้เป้าหมาย (goals) ขององค์กรบังเกิดผลสัมฤทธิ์โดยการวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การนำหรือการจูงใจ (leading) และการควบคุม (controlling) งานของสมาชิกองค์กรและเป็นการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การจัดการเป็นกระบวนการของการได้มาและการผนวกมนุษย์ งบประมาณ และทรัพยากรทางกายภาพเข้าหากัน เพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าหมายพื้นฐานขององค์กรในการผลิตสินค้าและบริการที่พึงปรารถนาของหน่วยงานสังคมบางส่วน

จากความหมายการจัดการ การบริหารจัดการ ของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า ความหมายของการบริหาร การจัดการและการบริหารจัดการ นั้น มีความหมายใกล้เคียงกันและคล้ายคลึงกันมาก และอาจใช้แทนกันได้ ซึ่งคำว่า “การบริหาร” จะให้ความสำคัญในเชิงการบริหารภาครัฐ ที่มีได้มุ่งผลของการกระทำที่แสวงหาผลกำไร คำว่า “การจัดการหรือการบริหารจัดการ” จะให้ความสำคัญในเชิงธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไร

สำหรับความหมายของการบริหารจัดการ ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ หมายถึง กระบวนการในการบริหารหรือการจัดการหรือการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัด กรมชลประทาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกรมชลประทาน โดยครอบคลุมปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่เรียกว่า สวอท (SWOT) ทั้งนี้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากขอบเขตของการศึกษาคั้งนี้ครอบคลุมการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงนำแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเสนอไว้ที่นี้ด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจมีการใช้คำอื่น ๆ ที่มีความหมายในทำนองเดียวกัน เช่น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาคน ซึ่งสามารถนำมาใช้แทนกันได้ ในที่นี้ผู้ศึกษาจึงขอใช้ทั้งคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาบุคลากรในการนำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมประกอบไปด้วยมนุษย์ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป และทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยเดียวที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกและเป็นผู้สร้าง ผู้ใช้ปัจจัยหรือทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การ โดยมีแนวคิดของนักวิชาการหลายคน เช่น

จีระ หงส์दारมภ์ (2531: 3) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคคล ผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถตอบสนองและรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคม และเศรษฐกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการเชื่อมโยงและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง นั้น

ตามนัยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จีระ หงส์दारมภ์ ได้ให้ความคิดที่สำคัญพื้นฐานไว้ 4 ประการ คือ

1. การพัฒนาจะต้องสร้างความรู้ ความสามารถ และทักษะ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคมปัจจุบัน
2. การพัฒนาจะต้องทำให้คนพอใจ มีกำลังใจ ในการทำงานอย่างเต็มที่ การจะทำงานนี้ได้ก็จะต้องพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นด้วย สิ่งแวดล้อมในการทำงานนั้นจะต้องให้ผู้ทำงานมีความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีระบบงานที่เพียงพอ
3. การพัฒนานั้น จะต้องพัฒนาคุณลักษณะของบุคคลด้วย คือ จะต้องพัฒนาให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดี มีความสามารถในการมีความคิดกว้างไกล (vision) และมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี
4. จะต้องมีการพัฒนาทัศนคติ (attitude) และค่านิยม (value) ประเพณีและวัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำงานและการปรับตัวเข้ากับสังคมได้ ถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานไม่มีทัศนคติ ความรับผิดชอบ (accountability) และจริยธรรมแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่มีประโยชน์

ประชุม รอดประเสริฐ (2537: 59-60) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรเน้นพัฒนาการทางด้านความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ ซึ่งมีสาระดังนี้

1. ความรู้ ความสามารถ หมายถึง ทักษะและความเข้าใจในหน้าที่การงาน ซึ่งทุกคนมีพื้นฐานอยู่แล้ว แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์กร และเทคนิควิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ เป็นความรู้ใหม่ที่คนในองค์กรจะต้องได้รับการเรียนรู้ และฝึกฝน ให้เกิดความ

ชำนาญ เพื่อจะได้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานในหน้าที่ด้วยความมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

2. ทักษะคิด หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงานและต่อองค์กร ความเคยชินที่ทำให้คนเฉื่อยชา จำเป็นต้องมีการกระตุ้นเตือนให้มีความสำนึกในหน้าที่การงาน การพัฒนาทักษะคิด เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยาก แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน หรือองค์กร ไม่เช่นนั้น อาจเกิดปัญหาความขัดแย้งภายใน อันเป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

3. บุคลิกภาพ หมายถึง กิริยา ท่าทาง และลักษณะของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งจะต้องเป็นที่น่าเชื่อถือ ศรัทธาและเป็นที่ไว้วางใจของผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น แต่งกายดี วาจาดี มีศีลธรรมคุณธรรมเหล่านี้ เป็นต้น

เจมส์ (James) (อ้างใน เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกุล, 2530: 108) ได้สรุปแนวความคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาของมนุษย์ในองค์กร โดยทั่วไปแล้วจะเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

2. เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการพัฒนาที่อยู่สามประการด้วยกัน ได้แก่ การกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การกำหนดสิทธิอำนาจกับความรับผิดชอบในการจัดการต้องเป็นไปอย่างเหมาะสม และต้องมีการป้อนข้อมูลให้กับผู้ปฏิบัติงาน ได้รู้ด้วยตัวของเขาเองว่าเขาปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใด

3. การพัฒนาของมนุษย์ในองค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อพนักงานในองค์กรปรารถนาที่จะควบคุมพฤติกรรม หรือการปฏิบัติงานด้วยตัวของเขาเองให้มีความใกล้เคียง หรือเป็นไปตามมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้

4. กิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาจะต้องมุ่งเน้นอยู่ที่งานของบุคคลเป็นเรื่องสำคัญ

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นเรื่องการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้มนุษย์ในองค์กรสามารถพัฒนาตัวของเขาได้

6. การพัฒนามนุษย์ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการพัฒนานั้นสอดคล้องกับความต้องการในชีวิตและศักยภาพของเขา ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการพัฒนาก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย

7. การพัฒนามนุษย์ในองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่จึงจะทำให้การพัฒนาสัมฤทธิ์ผล

แนคเลอร์ (Nadler) (อ้างใน เค่นควง คำตรง 2544: 20) อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของการนำกิจกรรมการพัฒนามาใช้กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ยังได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) มีจุดเน้นอยู่ที่งานของพนักงานในขณะนั้นที่ต้องการเรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงานเพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มีความยากมากยิ่งขึ้น โดยเมื่อผ่านการฝึกอบรมไปแล้วจะสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร

2. การศึกษา (education) แนคเลอร์ อธิบายว่าจุดเน้นของการศึกษาก็เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานเฉพาะกิจ หรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการขององค์กรในอนาคต แต่จะแตกต่างจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาที่องค์กรใช้เสมอ ๆ ก็เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานหรือทำงานในหน้าที่ใหม่ การศึกษามักจะดำเนินการโดยใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ซึ่งจะต้องมีการกำหนดเป็นแผนพัฒนาพนักงานที่ชัดเจนรองรับ เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่า เนื่องจากเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์กรในการเตรียมพนักงานของตนให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรในอนาคต

3. การพัฒนา (development) จุดเน้นของการพัฒนาอยู่ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรที่ต้องการเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์แก่นุคลากรขององค์กรเพื่อให้พนักงานเหล่านี้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรนั่นเอง

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดของนักวิชาการ นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุง หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและความเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ทั้งช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน เพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นประโยชน์มากที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ช่วยแก้ปัญหการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการเพิ่มคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานเฉพาะการจำกัดการเพิ่มจำนวนอัตรากำลังของรัฐ และให้ยกระดับความสามารถของบุคลากร โดยการใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาแทนการเพิ่มอัตรากำลัง และวัตถุประสงค์

หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ การที่องค์กรนั้น ๆ ไปพัฒนาทรัพยากรอื่นอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการผลิตขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น อาจจะสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบได้ 2 ประเด็น คือ

ประการแรก ตัวบุคคล ต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคคลในการพัฒนา และประสบการณ์เดิม ในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกภาพ

ประการที่สอง องค์กร ต้องคำนึงถึงการจัดสภาพแวดล้อม การให้การสนับสนุนจากองค์กร และการจัดกิจกรรมในการพัฒนา โดยกิจกรรมการพัฒนายังแบ่งได้ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

1.2.2 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นคำที่ค่อนข้างใหม่และเพิ่งจะมีการยอมรับกันในปี ค.ศ. 1970 โดยมีนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้

มัลลี เวชชาชีวะ (2524: 16) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายครอบคลุมถึง โครงการและกระบวนการเพิ่มฝีมือและความรู้ของคนทั้งคุณภาพและปริมาณ ตั้งแต่การศึกษาพื้นฐาน ไปจนถึงมัธยมศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ การฝึกอบรมในที่ทำงาน จนถึงโครงการฟื้นฟูสุขภาพ สวัสดิการ และอื่น ๆ และยังได้อธิบายต่อไปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่างกับการพัฒนากำลังคนตรงที่ว่า การพัฒนากำลังคนอยู่ที่กิจกรรมของตลาดแรงงานแล้ว ยังรวมถึงการฝึกอบรมครั้งแล้วครั้งเล่า การบรรจุแต่งตั้งต่าง ๆ เมื่อบรรจุเข้ามาแล้วก็ต้องมีการฝึกอบรมในงาน แต่เมื่อทำงานไประยะเวลาหนึ่งอาจต้องมีการ โยกย้าย บรรจุคนใหม่เข้ามาแทนการบรรจุแต่งตั้งและการฝึกอบรมจึงมีตลอดเวลาทำแล้วทำอีกไม่มีที่สิ้นสุด

เนาวรัตน์ พลายน้อย (2527: 93) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ทำให้คนมีความสมบูรณ์ ทั้งกำลังกาย กำลังความคิด มีจิตความสามารถสูงขึ้นในทุก ๆ ด้าน อันจะยังประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว สังคม และประเทศชาติ โดยเป้าหมายที่แท้จริงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ที่การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาแล้ว ให้ไปปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาประเทศ

บังอร โสภส (2538: 69-71) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการเสริมสร้าง ป้องกัน และแก้ไขทักษะ ความรู้และจิตลักษณะของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความรู้ ความสามารถ และมีพฤติกรรมปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับวัย และสถานการณ์แวดล้อมเพื่อเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างแท้จริงของสังคมหรือองค์กรที่ร่วมอยู่นั้น

อภิเดช พลายบัว (2542: 10) ได้กล่าวสรุปและให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ศักยภาพและขีดความสามารถในการทำงาน โดยเฉพาะสามารถปรับตัวได้ทันสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีทั้งคุณภาพชีวิตและคุณภาพการทำงานที่ดี สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้ามาสู่ครอบครัว องค์กร สังคม และประเทศชาติ

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2548: 312 – 315) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้โดยแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (present job) เป้าหมาย คือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ซึ่งผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

2. การศึกษา (education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (future job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

3. การพัฒนา (development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (not focus on a job) แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามท้องที่ที่ต้องการ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กลุ่มที่ 2 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ (1) การพัฒนาบุคคล (2) การพัฒนาสายอาชีพ (3) การพัฒนาองค์กร ซึ่งตามแนวคิดนี้บทบาทหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะครอบคลุมถึง ผู้บริหาร ผู้ให้คำปรึกษาด้านอาชีพ วิทยากร พัฒนาเอกสาร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนักวิจัย

กลุ่มที่ 3 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การที่จะพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน สามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ (1) ระดับบุคคล (2) ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (3) ระดับระบบโดยรวม ซึ่งกระบวนการเรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ (1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (อดีต) (2) การเรียนรู้ที่จะปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน (3) การเรียนรู้เพื่อที่จะเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

เพส, สมิท และมิลลิส (Pace, Smith & Millis) (อ้างใน เคนดวง คำตรง 2544: 19) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยใช้กิจกรรมการพัฒนา การพัฒนาจะต้องให้ครอบคลุมทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านบุคคลจะต้องพัฒนา ในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ และด้านองค์กร คือ นโยบาย โครงสร้างและการจัดการ เพื่อนำไปสู่คุณภาพและความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้น และเกิดความพึงพอใจกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้จัดการและสมาชิกในองค์กรมากขึ้น โดยมีเป้าหมายคือคุณภาพสูงสุดของพนักงาน ความสามารถในการผลิตและบริการอย่างมีคุณภาพ ตามสภาพแวดล้อมขององค์กร

สรุป จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการอย่างมีขั้นตอนในการจัดกิจกรรมการพัฒนาให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นสอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีเป้าหมาย คือ การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคล ทีมงาน และองค์กร

สาระสำคัญของแนวคิดเรื่องนี้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการกำหนด กรอบแนวคิด ใช้ในหัวข้อจำกัดความของการศึกษา และการจัดทำแบบสอบถามสำหรับ ใช้ในการวิจัยสนาม

2. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่าปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อ ขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่เรียกว่า สวอท (SWOT) และแนวคิด 3M (ตัวแปรอิสระ)

ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่าปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่เรียกว่า สวอท (SWOT) และกรอบแนวคิด 3M ที่จะเสนอในที่นี้จะเป็นการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับต้นกำเนิดของ SWOT ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกรุงเทพมหานคร ข้อสังเกตในการนำไปใช้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในแต่ละปัจจัย และกรอบแนวคิด 3M ดังนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 45) ได้ให้ความเห็นไว้ในหนังสือ “แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์” ว่า ตัวแบบหรือกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT นี้ นำมาปรับใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ที่อาจแบ่งเป็นระบบภายในและระบบภายนอก หรือแบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ก็ได้ ตัวแบบนี้จะมีส่วนช่วยให้การพิจารณาศึกษาสภาพแวดล้อมของหน่วยงานเป็นระบบและชัดเจนยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ในการพัฒนาหน่วยงาน หรือในการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ของหน่วยงาน ในที่นี้ ได้นำ “แนวทางการพัฒนาการปกครองท้องถิ่นรูปแบบกรุงเทพมหานคร โดยเน้นเรื่อง รูปแบบ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่” มาเป็นตัวอย่าง ดังนี้

ความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องพัฒนากรุงเทพมหานคร สืบเนื่องจากกรุงเทพมหานครเป็นเมืองหลวงของประเทศที่มีขนาดใหญ่โตกว้างขวาง เป็นที่ประทับขององค์พระประมุขของประเทศ เป็นหน้าเป็นตา เป็นเมืองท่า เป็นศูนย์กลางของศิลปวัฒนธรรมและเทคโนโลยีของประเทศ เป็นต้น แต่กลับปรากฏว่า รูปแบบ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครทุกวันนี้ ไม่เป็นสากล เป็นระบบพันทางที่ไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร โดยเฉพาะการมีผู้อำนวยการเขตที่เป็นข้าราชการประจำมีตำแหน่งเทียบเท่านายอำเภอซึ่งถือว่าการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ปฏิบัติหน้าที่ประจำอยู่ในหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่เป็นเมืองหลวงหรือกรุงเทพมหานครนี้ อีกทั้งกฎหมายยังเปิดโอกาสให้อำนาจในการบริหารจัดการกรุงเทพมหานครรวมศูนย์อยู่ที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเพียงคนเดียว จึงทำให้ขาดเอกลักษณ์ของหน่วยการปกครองท้องถิ่น คือ ขาดประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งเห็นได้จากการให้บริการสาธารณะไม่คล่องตัว ไม่ทั่วถึง และไม่ใกล้ชิดประชาชน ปัญหาทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นปัญหาการบริหารจัดการปัญหาการจราจรติดขัด การกำจัดขยะ การบำบัดน้ำเสียและสิ่งแวดล้อม ได้ตั้งสมมติฐานว่าประชาชนต้องเผชิญกับปัญหาไม่ได้รับความสะดวก ที่สำคัญคือแนวทางการพัฒนา

กรุงเทพมหานครไม่อาจปรับปรุงแก้ไขที่โครงสร้างย่อยของกรุงเทพมหานครได้อีกต่อไปแล้ว จำเป็นต้องพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงที่โครงสร้างใหญ่ในส่วนที่เกี่ยวกับรูปแบบ โครงสร้าง และ อำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร กล่าวคือ ควรกำหนดให้จัด “รูปแบบ” กรุงเทพมหานครเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบนและระดับล่าง ระดับบนมี “โครงสร้าง” ที่ประกอบด้วยฝ่ายบริหาร คือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และสภากรุงเทพมหานคร ส่วนระดับล่างมีโครงสร้างที่ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี และสภาเทศบาล ระดับล่างนี้มีจำนวน 10-15 เทศบาล สำหรับ “อำนาจหน้าที่” ของโครงสร้างระดับบนจะเกี่ยวข้องกับการบริหาร จัดการเรื่องแผนรวม หรือระบบรวม เช่น ระบบขนส่งมวลชน ระบบผังเมือง ระบบบำบัดน้ำเสีย และระบบการกำจัดขยะที่ครอบคลุมพื้นที่ทั่ว กรุงเทพมหานคร ส่วนอำนาจหน้าที่ของระดับล่างจำกัดเฉพาะภายในเขตเทศบาลของตนทำนองเดียวกับเทศบาลทั่วประเทศ เมื่อเป็นเช่นนี้ อำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครจึงลดน้อยลง โดยกระจายไปให้นายกเทศมนตรีของ 10-15 เทศบาลนั้น

ในการนำตัวแบบหรือกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT มาปรับใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกรุงเทพมหานคร อันจะนำไปสู่การเสนอแนวทางการพัฒนากรุงเทพมหานคร นั้น ได้แบ่งสภาพแวดล้อมของกรุงเทพมหานครออกเป็น ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก พร้อมกับ กำกับกำหนดให้จุดแข็ง (Strength) และ จุดอ่อน (Weakness) มีขอบเขตครอบคลุมเฉพาะปัจจัยภายใน ขณะที่โอกาส (Opportunity) และ ข้อจำกัด/อุปสรรค (Threat) มีขอบเขตครอบคลุมเฉพาะปัจจัยภายนอก ดังต่อไปนี้

1. จุดแข็ง (S) = ปัจจัยภายใน เช่น

- 1.1 สภาพเศรษฐกิจของกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับที่มีความพร้อมและมั่นคงเพียงพอ มีความพร้อมที่จะต่อสู้แข่งขันในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน
- 1.2 สภาพสังคมของกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะระดับการศึกษาและคุณภาพชีวิตของประชาชนในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูงเพียงพอและมีความพร้อม
- 1.3 สภาพการเมืองของกรุงเทพมหานคร รวมตลอดทั้งประชาชนและภาคเอกชนในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการพัฒนา

2. จุดอ่อน (W) = ปัจจัยภายใน เช่น

- 2.1 ไม่มีเจ้าภาพหรือผู้รับผิดชอบโดยตรงที่ดำเนินการพัฒนากรุงเทพมหานคร
- 2.2 ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้รับการสนับสนุนจากพรรคการเมืองฝ่ายค้าน ซึ่งตรงกันข้ามกับพรรคการเมืองฝ่ายรัฐบาล ทำให้ในบางกรณีอาจไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เพราะการพัฒนากรุงเทพมหานครจะเกี่ยวข้องกับคะแนนเสียงเลือกตั้ง หากพัฒนาได้สำเร็จจะทำให้ได้รับคะแนนเสียงและค้ำยกย่องจากประชาชน หรือแม้ผู้ว่าราชการ

กรุงเทพมหานครปรารถนาที่จะพัฒนากรุงเทพมหานคร แต่ในสภาพความเป็นจริง อาจไม่ได้รับความร่วมมือจากรัฐบาลหากสังกัดคนละพรรคการเมือง

2.3 ไม่มีการประชาสัมพันธ์ ธรรมนูญ วางแผน เตรียมการ กำหนดกรอบเวลา และขั้นตอนการพัฒนากรุงเทพมหานครในเรื่องรูปแบบ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน

2.4 ประชาชนในกรุงเทพมหานครเป็นจำนวนมากยังไม่เข้าใจปัญหาของกรุงเทพมหานครในเรื่องรูปแบบ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่

2.5 ข้าราชการฝ่ายประจำบางส่วน เช่น ผู้อำนวยการเขต และผู้อำนวยการสำนัก อาจต่อต้าน ไม่ให้การสนับสนุนหรือวางเฉย เพราะการพัฒนาจะทำให้ตนเองเสียอำนาจและผลประโยชน์

3. โอกาส (O) = ปัจจัยภายนอก เช่น

3.1 ระบบการเมืองการปกครองและบริหารของต่างประเทศ กระแสประชาธิปไตยและการกระจายอำนาจจากภายนอกเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา และการสนับสนุนให้กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่เป็นสากล

3.2 ระบบการบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่นของต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เยอรมนี และญี่ปุ่น เป็นตัวอย่างที่นำมาปรับใช้ในการพัฒนาการปกครองท้องถิ่นรูปแบบกรุงเทพมหานครได้

3.3 ระบบกฎหมายของประเทศ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) ซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศ ได้สนับสนุนการปกครองท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นอย่างกว้างขวาง โดยบัญญัติไว้ในหมวด 9 การปกครองส่วนท้องถิ่นตั้งแต่มาตรา 282 ถึง มาตรา 290

3.4 ระบบเศรษฐกิจของประเทศ อยู่ในระดับที่มีความมั่นคงเพียงพอและเปิดโอกาสให้ต่อสู้แข่งขันในการให้บริการแก่ประชาชนเพิ่มมากขึ้น

3.5 ระบบสังคมของประเทศ โดยเฉพาะระดับการศึกษาและคุณภาพชีวิตของประชาชน อยู่ในระดับที่สูงเพียงพอ

3.6 ระบบการเมืองการปกครองและบริหารของประเทศ ผลการเลือกตั้งทั่วไปเมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2548 ปรากฏว่า รัฐบาลมีเสียงข้างมากอย่างท่วมท้นในระบบการเมืองระดับชาติ และในพื้นที่กรุงเทพมหานคร พรรคการเมืองฝ่ายรัฐบาลได้รับเลือกตั้งเข้ามาเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเป็นจำนวนมาก ทำให้รัฐบาลมีแนวโน้มที่มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพที่จะพัฒนากรุงเทพมหานครในเรื่องรูปแบบ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ได้ นอกจากนี้แล้ว ภาวะ

ผู้นำของนายกรัฐมนตรี (พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร) มีศักยภาพหรือมีขีดความสามารถสูงเพียงพอที่จะทำการพัฒนากรุงเทพมหานครได้

4. ข้อจำกัด / อุปสรรค (T) = ปัจจัยภายนอก เช่น

4.1 รัฐบาลยังไม่มีนโยบายสนับสนุนอย่างชัดเจน และนายกรัฐมนตรียังไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนากรุงเทพมหานครในเรื่องรูปแบบ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่

ดังนั้น เจตนาารมณ์ทางการเมือง (political will) ที่แน่วแน่ ของฝ่ายการเมืองและนายกรัฐมนตรีในการพัฒนากรุงเทพมหานครในเรื่องดังกล่าว จึงยังไม่เกิดขึ้น

4.2 มีการใช้ความเป็นประชาธิปไตยและสิทธิเสรีภาพของกลุ่มบุคคล

บางกลุ่มอย่างเกินขอบเขต โดยไม่คำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบพร้อมกันไปด้วย ตัวอย่างเช่น นักเดินขบวนหรือนักเรียกร้องอาชีพ หรือบุคคลที่มีอคติถาวรต่อการบริหารราชการของรัฐบาลเหล่านี้มีส่วนทำให้การพัฒนากรุงเทพมหานครไม่อาจเกิดได้ง่าย

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้ให้ข้อสังเกตในการนำกรอบแนวคิดนี้มาปรับใช้ มี 2 ข้อ

หนึ่ง ในการวิเคราะห์ทั่วไป อาจจัดแบ่งอย่างง่ายเป็น 2 ส่วน คือ ข้อดีและข้อเสีย หรือปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยค้าน หรือแบ่งเป็นหลายส่วนก็ได้ ขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้จัดแบ่งแต่ละคน สำหรับ SWOT นั้น ได้จัดแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และอุปสรรค/ข้อจำกัด (T) หากพิจารณาดูจะ พบว่า

- จุดแข็ง (S) และ โอกาส (O) มีความหมายคล้ายกัน และทั้ง 2 คำนี้ล้วนเป็นลักษณะของ “ข้อดี” นอกจากนี้ ยังมีคำอื่นอีกหลายคำที่มีความหมายคล้ายกัน เช่น จุดเด่น เป็นปัจจัยสนับสนุน ปัจจัยเอื้ออำนวย และปัจจัยเสริม ขึ้นอยู่กับผู้จัดแบ่งว่าจะนำคำใดมาใช้

- จุดอ่อน (W) และ อุปสรรค/ข้อจำกัด (T) มีความหมายคล้ายกัน และทั้ง 2 คำนี้ล้วนเป็นลักษณะของ “ข้อเสีย” ยังมีคำอื่นอีกหลายคำที่มีความหมายคล้ายกัน เช่น จุดด้อย จุดบกพร่อง ปัจจัยคัดค้าน ปัจจัยที่ไม่เอื้ออำนวย และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

ดังนั้น ถ้านำ SWOT มาเป็นกรอบแนวคิด เพื่อป้องกันความสับสนควรกำหนดขอบเขตของแต่ละคำให้ชัดเจน เช่น

(1) จุดแข็ง (S) หมายถึง การสนับสนุนจากภายในหน่วยงานหรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน เช่น บุคลากรภายในหน่วยงานให้การสนับสนุนเพราะได้รับผลประโยชน์ร่วมด้วย หรือสภาพทางเศรษฐกิจของหน่วยงานมีความมั่นคง

(2) จุดอ่อน (W) หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายในหน่วยงานหรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหรือไม่เอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน เช่น บุคลากรภายในหน่วยงานไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหากตนเองต้องเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับหรือต้องทำงานเพิ่มมากขึ้น หรือสภาพทางเศรษฐกิจของหน่วยงานไม่มีความมั่นคง

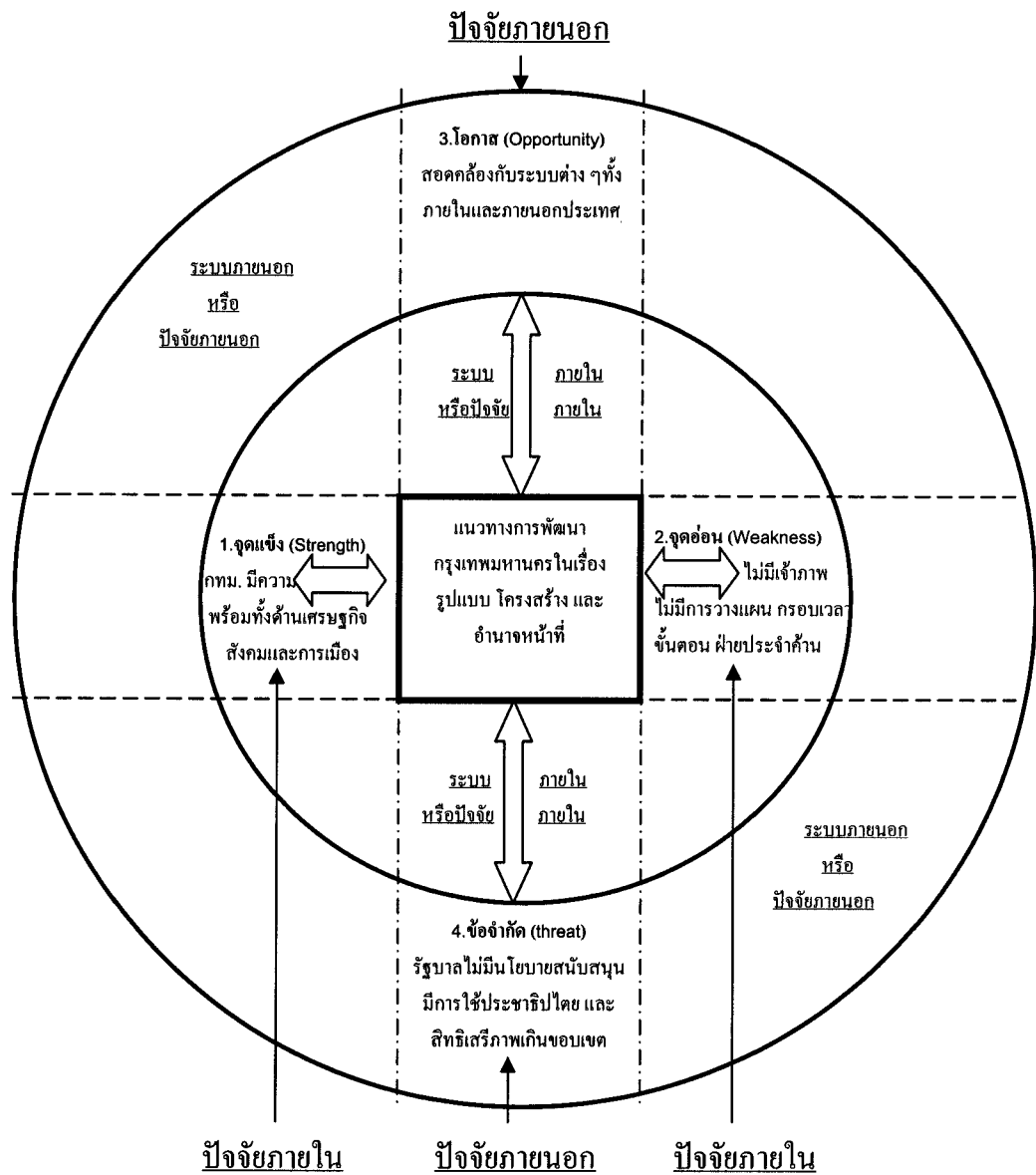
(3) โอกาส (O) หมายถึง การสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงานหรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุนการพัฒนาหน่วยงาน กระแสหรืออิทธิพลทางการเมืองการปกครองของต่างประเทศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาหน่วยงาน โดยผ่านเข้ามาสู่หน่วยงานทางสื่อ ตำราหนังสือ หรือทางนักวิชาการที่ไปศึกษามาจากต่างประเทศ

(4) อุปสรรค / ข้อจำกัด (T) หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายนอกหน่วยงาน หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหรือไม่เอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน เช่น เศรษฐกิจโลกตกต่ำ การทำลายสิ่งแวดล้อม การขัดต่อหลักสิทธิมนุษยชน หรือการขัดต่อคำสอนทางศาสนา

สอง นอกจากการจัดแบ่งที่กล่าวผ่านมานี้แล้ว ยังอาจจัดแบ่งเป็น

(1) จุดแข็ง (S) และ จุดอ่อน (W) มีขอบเขตครอบคลุมระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติงานของหน่วยงาน เช่น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน และมีความขยันขันแข็ง (เป็นจุดแข็ง) ขณะที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน และเฉื่อยชา (เป็นจุดอ่อน)

(2) โอกาส (O) และ อุปสรรค/ข้อจำกัด (T) มีขอบเขตครอบคลุมระดับบน หรือระดับนโยบายภายในหน่วยงาน เช่น คณะผู้บริหารของหน่วยงานที่นโยบายสนับสนุนหรือให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ (เป็นโอกาส) ในขณะที่คณะผู้บริหารไม่มีนโยบายสนับสนุนหรือไม่ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ (เป็นอุปสรรค/ข้อจำกัด) โปรดดูภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงกรอบแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานด้านสวท (SWOT) ซึ่งประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดหรืออุปสรรค สภาพแวดล้อมแบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยนำแนวทางการพัฒนาการปกครองท้องถิ่นรูปแบบกรุงเทพมหานครในเรื่องรูปแบบ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ มาเป็นตัวอย่าง

ที่มา: วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตาม รัฐธรรมนูญ และหน่วยงานของรัฐ กรุงเทพมหานคร นิตินธรรม

จากการศึกษาตัวอย่างของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกรุงเทพมหานคร อันจะนำไปสู่การเสนอแนวทางการพัฒนากรุงเทพมหานคร ดังกล่าวข้างต้นนั้น ในส่วนของกรมชลประทานได้มีการจัดทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นผลสรุปมาจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการกรมชลประทาน ปี 2548-2552 มาใช้การวิเคราะห์โดยได้แบ่งสภาพแวดล้อมของกรมชลประทานออกเป็น ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก พร้อมกับกำหนดให้จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) มีขอบเขตครอบคลุมเฉพาะปัจจัยภายใน ขณะที่โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด/อุปสรรค (Threat) มีขอบเขตครอบคลุมเฉพาะปัจจัยภายนอก ดังต่อไปนี้

1. จุดแข็ง (S) = ปัจจัยภายใน เช่น

- 1.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร
- 1.2 บุคลากรมีความชำนาญ และมีพื้นฐานทางวิชาการในการ

ประกอบวิชาชีพ

- 1.3 มีความสามัคคีและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน
- 1.4 มีระบบและกลไกสนับสนุนงานในทุกระดับพื้นที่
- 1.5 มีกฎ ระเบียบรองรับอำนาจหน้าที่
- 1.6 หน่วยงานมีประสบการณ์สูง
- 1.7 มีกฎหมายรองรับอำนาจหน้าที่

2. จุดอ่อน (W) = ปัจจัยภายใน เช่น

- 2.1บุคลากรขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 2.2 บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถด้าน เทคโนโลยี
- 2.3 ขาดอุปกรณ์และ ข้อมูล ที่ทันสมัยในการพัฒนาบุคลากร
- 2.4 ระเบียบทางราชการไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร
- 2.5 มีระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกและจัดสรรบุคลากร
- 2.6 การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง
- 2.7 ขาดการติดตามและประเมินผลหลังการพัฒนาบุคลากร
- 2.8 โครงสร้างองค์กรใหญ่ทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ทั่วถึง
- 2.9 มีหน่วยงานพัฒนาบุคลากรซ้ำซ้อนไม่เป็นเอกภาพ

3. โอกาส (O) = ปัจจัยภายนอก เช่น

- 3.1 การปฏิรูประบบราชการเป็นโอกาสปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

- 3.2 เป็นโอกาสให้ได้รับงบประมาณจัดหาระบบไอทีมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร
- 3.3 เป็นโอกาสให้มีงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น
- 3.4 รัฐบาลมีเสถียรภาพมากขึ้น ทำให้มีโอกาสพัฒนาโครงการต่อเนื่อง
- 3.5 กรมชลประทานต้องเร่งพัฒนาศักยภาพ และสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อโครงการพัฒนา
- 3.6 เป็นโอกาสให้ขอรับการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร
- 3.7 กระแสสังคม รัฐธรรมนูญและแผนชาติเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม
- 3.8 เป็นโอกาสให้กรมฯ พัฒนาบุคลากรให้เป็นวิทยากรกระบวนการลงไปดำเนินงานกับประชาชน (เวทีชุมชน) เพื่อกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา
- 3.9 วิทยากรที่ผ่านงานมาสามารถ นำประสบการณ์มาพัฒนาบุคลากรให้ทำหน้าที่ได้จำนวนมากขึ้น
- 4. ข้อจำกัด / อุปสรรค (T) = ปัจจัยภายนอก เช่น
 - 4.1 การลดอัตรากำลังภาครัฐ ทำให้ต้องพัฒนาคนมากขึ้น
 - 4.2 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของรัฐบาลทำให้มีภาระงานมากขึ้น
 - 4.3 งบประมาณไม่เพียงพอ
 - 4.4 การจัดสรรงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน
 - 4.5 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีรวดเร็วจนตามไม่ทัน
 - 4.6 เครื่องมืออุปกรณ์ล้าสมัยและไม่เพียงพอ
 - 4.7 กฎระเบียบในการเบิกจ่ายยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร
 - 4.8 ขาดแคลนเทคโนโลยี อุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย

อลัน แชนปแมน (Alan Chapman) (1995-2006) ได้นำเสนอบทความเกี่ยวกับต้นกำเนิดของ SWOT analysis model ไว้ใน www.businessballs.com กล่าวโดยสรุปได้ว่า SWOT analysis เป็นผลงานของ Albert S. Humphrey ซึ่งถือได้ว่าเป็นบิดาคนหนึ่งของ SWOT analysis เสียชีวิตเมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2005 SWOT analysis เกิดจากการวิจัยที่สถาบันวิจัยสแตนฟอร์ด ในปี ค.ศ.1960-1970 มีต้นกำเนิดจากความต้องการที่จะค้นหาว่า ทำไมการวางแผนด้านการประสานงานจึงได้ล้มเหลว โดยได้รับการสนับสนุนจากบริษัทชั้นนำ 500 บริษัท เพื่อที่จะหาคำตอบเกี่ยวกับความล้มเหลวนี้ ซึ่งที่วิจัยนี้ประกอบไปด้วย Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey Robert Stewart และ Birger Lie โดยเริ่มจากการหาทิศทางของการวางแผนการประสานงาน ซึ่ง

ปรากฏขึ้นครั้งแรกที่บริษัท Du Pont ในปี ค.ศ. 1949 และต่อมาในปี ค.ศ. 1960 บริษัทชั้นนำทั้ง 500 บริษัทต่างก็มีผู้จัดการด้านการวางแผนหรือเทียบเท่า และก่อตั้งเป็นสมาคมนักวางแผนการประสานงานระยะยาวไปทั่วทั้งในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ อย่างไรก็ตาม ความคิดเห็นที่เป็นเสี่ยงเดียวกันจากบริษัทเหล่านั้น ซึ่งอยู่ในรูปของการวางแผนประสานงานระยะยาวไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร อีกทั้งยังไม่คุ้มค่ากับการลงทุน และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการตั้งวัตถุประสงค์ตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งจะมีบทลงโทษกับผู้กระทำ ความผิดเป็นเรื่องที่ยากมาก และมักจะมีคำถามเกิดขึ้นตามมาเสมอ ในความเป็นจริงสิ่งหนึ่งที่ขาดหายไปก็คือ ความเชื่อมโยงระหว่างกัน แม้จะมีนักวางแผนเรื่องการประสานงานอยู่ก็ตาม จึงเป็นคำถามที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะมีทีมนักบริหารที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เพื่อที่จะสร้างความเชื่อมโยงนั้น ในปี ค.ศ. 1960 Robert F. Stewart ได้นำทีมนักวิจัยเพื่อที่จะค้นหาว่ามีอะไรผิดพลาดจากการวางแผนประสานงานและหลังจากนั้นก็หาวิธีแก้ไขหรือคิดค้นระบบใหม่ ๆ เพื่อที่จะแก้ปัญหา การบริหารการเปลี่ยนแปลง (managing change) มาจนทุกวันนี้

การวิจัยได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960-1969 มีบริษัท 1,100 บริษัท รวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ได้ถูกสัมภาษณ์จากแบบสอบถาม 250 คำถาม ซึ่งถูกออกแบบขึ้นและได้ให้บริษัทมากกว่า 5,000 แห่ง เป็นผู้ตอบแบบสอบถามดังกล่าว สรุปได้ว่ามีตัวแปรสำคัญอยู่ 7 ตัวแปร ที่ผู้บริหารต้องทำการวางแผนและต้องดำเนินการโดยทันที ซึ่ง Dr. Otis Benepe เรียกสิ่งนี้ว่า ห่วงโซ่ตรรกศาสตร์ (chain of logic) ซึ่งกลายเป็นแกนของระบบเพื่อที่จะสร้างความเชื่อมโยงต่อกันเพื่อให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับโดยทั่วกัน ประกอบด้วย (1) คุณค่า (value) (2) การประเมินราคา (appraise) (3) การชักชวน, การกระตุ้น (motivation) (4) การค้นหา (search) (5) การเลือก (select) (6) การกำหนด (programme) (7) การกระทำ (act) และ (8) การทบทวนและทำซ้ำในข้อ 1 2 และ 3 พบว่า คุณค่าหรือวัตถุประสงค์ของทีมไม่ควรจะเปลี่ยนแปลง ดังนั้น เขาจึงเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามในเชิงประเมินว่า อะไรดีและอะไรไม่ดีเกี่ยวกับการดำเนินงานและเริ่มทำกับระบบโดยการถามว่า อะไรดีและไม่ดีเกี่ยวกับปัจจุบันและอนาคต อะไรที่ดีในปัจจุบันก็คือความพึงพอใจ (satisfaction) และอะไรที่ดีในอนาคตคือ โอกาส (opportunity) สิ่งที่ไม่ดีในปัจจุบันคือความล้มเหลว (fault) และสิ่งที่ไม่ดีในอนาคตคือข้อจำกัด (threat) ซึ่งรวมกันเรียกว่า SOFT analysis ต่อมา Soft Analysis ได้ถูกนำเสนอในการสัมมนาการวางแผนระยะยาวที่ Dolder Grand ในเมืองซูริก สวิตเซอร์แลนด์ โดย Urick และ Orr ในปี ค.ศ. 1964 และได้ทำการเปลี่ยนตัวอักษรจาก F เป็น W และเรียกใหม่ว่า SWOT Analysis

ส่วนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ 3M มีดังนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 45) ได้ให้ความเห็นไว้ในหนังสือแนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์ว่า ปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ขึ้นอยู่ว่าจะนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการส่วนใดหรือเรื่องใดมาจัดกลุ่ม เป็นต้นว่า การจัดกลุ่มปัญหาโดยนำ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการ 3 ด้าน หรือ 3M มาใช้ ได้แก่ ปัญหาด้านการบริหารบุคลากร (Man) ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ (Money) และปัญหาด้านการบริหารทั่วไป (Management) และให้ความเห็นในเรื่องของปัจจัยที่มีส่วนทำให้แนวคิดหรือกระบวนการทางรัฐประศาสนศาสตร์ประสบความสำเร็จเมื่อนำไปปรับใช้ในหน่วยงาน โดยยกตัวอย่างเช่น ปัจจัยที่อาจจัดแบ่งโดยใช้กรอบแนวคิด 3M ที่จัดแบ่งเป็น 3 ด้านโดยทั้ง 3 ปัจจัยนี้ (เป็นตัวแปรอิสระ) มีส่วนสำคัญในการกำหนดแนวคิดหรือกระบวนการทางรัฐประศาสนศาสตร์ (เป็นตัวแปรตาม) ให้ประสบผลสำเร็จ ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่

1. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Man) เป็นต้นว่า คุณภาพบุคลากรในหน่วยงาน จิตสำนึกของบุคลากรในหน่วยงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหารในหน่วยงาน
2. ปัจจัยด้านเงิน (Money) เป็นต้นว่า หากหน่วยงานขาดงบประมาณหรือไม่อาจหาแหล่งรายได้เพิ่มหรือใช้งบประมาณอย่างไม่ประหยัดและไม่คุ้มค่าย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพหรือขีดความสามารถในการบริหารจัดการของหน่วยงาน
3. ปัจจัยด้านการจัดการทั่วไป (Management) เช่น การประสานงาน การประชาสัมพันธ์ และการสื่อสาร เป็นต้น

สรุป กรอบแนวคิดของ 3M หมายถึงปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการ 3 ด้าน ซึ่ง ได้แก่ การบริหารบุคลากร (Man) การบริหารงบประมาณ (Money) และการบริหารงานทั่วไป (Management)

สรุป จากแนวคิดในเรื่องของกระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่าปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่เรียกว่า สวอท (SWOT) ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง เป็นวิธีการหรือเครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์ที่วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยย่อมาจากคำว่า Strength คือ จุดแข็ง Weak คือ จุดอ่อน Opportunity คือ โอกาส และ Threat คือ ข้อจำกัดหรืออุปสรรค ซึ่งในที่นี้

1. จุดแข็ง (Strength) หมายถึง การสนับสนุนจากภายในหน่วยงาน หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) มีบุคลากรที่มีความชำนาญและมีพื้นฐานทางวิชาการในการประกอบวิชาชีพแต่ละด้าน (2) ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร (3) การใช้จ่ายงบประมาณด้านการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด (4) การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรัดกุม และมีประสิทธิภาพ (5) มีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (6) มีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้ประกาศนโยบายหรือวิสัยทัศน์และกำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2. จุดอ่อน (Weak) หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายในหน่วยงาน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทานขาดความต่อเนื่อง (2) บุคลากรบางส่วนของกรมชลประทานขาดความรู้ความสามารถเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย (3) การจัดทำหลักฐานรายงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน (4) การบริหารงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานของกรมชลประทานขาดการวางแผนร่วมกัน (5) หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานปฏิบัติงานซ้ำซ้อนทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน และ (6) เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย

3. โอกาส (Opportunity) หมายถึง การสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงานหรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การปฏิรูประชากรได้สนับสนุนให้กรมชลประทานพัฒนาบุคลากรให้ลงไปปฏิบัติงานกับชุมชน เช่น จัดเวทีชุมชน เพิ่มมากขึ้น (2) จากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ (พ.ศ. 2540) ในเรื่องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการจัดทำประชาพิจารณ์ ส่งผลให้บุคลากรของกรมชลประทานจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และ ประสบการณ์กับประชาชนในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น (3) การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานมีงบประมาณในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น (4) การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานมีงบประมาณในการปฏิบัติงานตามแผนและประเมินผลแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น (5) รัฐบาลได้มีนโยบายสนับสนุน ให้กรมชลประทานต้องพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้น และ (6) การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานได้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ เช่น การอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น และ

4. ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายนอกหน่วยงาน หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การจำกัดอัตรากำลังคนของภาครัฐ ทำให้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากรกรมชลประทานลดลง เนื่องจากมีภาระงานเพิ่มขึ้น (2) เครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนา

และประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง (3) การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลไม่เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด (4) หน่วยงานภายนอกไม่ได้เข้ามาควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานมากเท่าที่ควร (5) กรมชลประทานขาดการสนับสนุนจากภายนอกทางเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ (6) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนตาม เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการ

สาระสำคัญของแนวคิดเรื่องนี้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิด ใช้ในหัวข้อนิยามศัพท์เฉพาะ และจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแบบสอบถามสำหรับใช้ในการวิจัยสนาม

3. แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถในการบริหารจัดการ (ตัวแปรตาม)

ตัวแปรตามของการศึกษาคั้งนี้คือ ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน แต่ในหัวข้อนี้ จะนำเสนอเฉพาะแนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ แต่เนื่องจากคำว่า ขีดความสามารถ มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ประสิทธิภาพและความสามารถ ดังนั้น จึงได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ 2 คำนี้ ตามลำดับ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับคำแรก

3.1 ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ ใช้วิธีการ (means) ให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย (goal) คือ ประสิทธิภาพ ในเรื่องของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าพิจารณาจากแนวความคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น โดยทั่วไปมักหมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงาน (performance) กล่าวคือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง และในทางกลับกันหากมีผลการปฏิบัติงานไม่ดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ ซึ่งได้มีการให้คำนิยามที่เป็นความหมายของประสิทธิภาพทั้งนักวิชาการชาวไทยและนักวิชาการชาวต่างประเทศไว้ดังต่อไปนี้

รพี แก้วเจริญ และทิตยา สุวรรณชฎ (2510: 5) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพแตกต่างจากนักวิชาการที่กล่าวมาแล้ว นั่นคือ ประสิทธิภาพ หมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จยังไม่ได้กล่าวถึงปัจจัยนำเข้าหรือความพึงพอใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 30) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ แฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวขวัญกันมาก หลัก 12 ประการ มีดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับไว มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียน

ไว้เป็นหลักฐาน

7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การทำงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

ติน ปรัชญพฤทธิ (2528: 130) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ (efficiency) ไว้ในหนังสือศัพทรัฐประศาสนศาสตร์ หมายถึง การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นก็คือการลดค่าใช้จ่ายด้านวัสดุและบุคลากรลงในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำตรงความเร็วและความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น

สมยศ นาวิการ (2529: 5) ได้กล่าวถึงแนวความคิดของ โทมัส เจ. เพอร์เตอร์ส (Thomas J. Perters) ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ (7S) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การ คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์การ โอกาสและอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
3. ระบบ (Systems) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมองค์กร
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยม (Shared Values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2531: 86) ได้ให้ความเห็นว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานจะเป็นเครื่องชี้วัดความเจริญก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร งานที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารก็คือ งานในหน้าที่ของการบริหาร ซึ่งจะเป็นสากลไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีขนาดใหญ่หรือเล็ก ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องเลือกการบริหารที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538: 2) กล่าวถึงประสิทธิภาพว่า มีความหมายรวมถึงผลผลิตภาพและประสิทธิภาพโดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้อย่างมีมติ ตามแต่วัตถุประสงค์ในการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและการบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการที่ได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานที่สำคัญ ซึ่งได้กล่าวเพิ่มเติมถึงหลักการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คือ

พีเตอร์สัน และ พลอนแมน (Peterson and Plowman) (1953: 433) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจในความหมายอย่างแคบ หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง คุณภาพ (quality) ของการมีประสิทธิผล (quality of effectiveness) และความสามารถในการผลิต (competence and capability) การดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิดของคำว่า ประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้จึงมีองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ ต้นทุน (cost) คุณภาพ (quality) ปริมาณ (quantity) เวลา (time) และวิธีการในการผลิต (method)

มิลเล็ต (Millet) (1954: 4) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์ชนและได้ผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น ด้วย (Human satisfaction and benefit produced) ต่อมา Simon (1960: 180-181) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพได้คล้ายคลึงกับ Millet คือ ถ้าพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมาเพราะฉะนั้น ตามทฤษฎีนี้ ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์กรของรัฐก็ควรบวกกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็นสูตร ได้ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตหรือที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

ไรอัน และ สมิท (Ryan and Smith) (1954: 276) ได้พูดถึงประสิทธิภาพของบุคคล (human efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่หุ้มเทให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมองจากแง่มุมของการทำงานแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงานกับผลลัพธ์ที่ได้รับจากงานนั้น

เฟรดเดอริก เฮอร์เบิร์ต (Fredeick Herzberg) (1968: 24) ได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกัน เพื่อให้ได้ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เขาจึงได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงานและไม่พอใจในการทำงาน พบว่า บุคคลที่พอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วย ปัจจัย ดังนี้

1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
 2. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานสำเร็จ
 3. ลักษณะเนื้อหาของงานนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
 4. การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
 5. ความก้าวหน้าทางการทำงาน
 6. การที่ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงาน
- ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจ

ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

1. นโยบายและการบริหารองค์กร (policy and administration)
2. การควบคุมบังคับบัญชา (supervision)
3. สภาพการทำงาน (work conditions)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน

(relation with pee, and subordinate)

5. ค่าตอบแทน (salary)
6. สถานภาพ (status)
7. การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว (personal life)
8. ความปลอดภัย (security)

เบคเกอร์ และ นูโฮเซอร์ (Becker and Neuhauser) (1975: 94) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (model of organizational efficiency) โดยเขากล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (open system) ยังมีปัจจัยประกอบอีก ดังแบบจำลองในรูปสมมติฐาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (high task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (uncertainty)
2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย
3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ
4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้น ต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Becker ยังเชื่ออีกว่า การสามารถมองเห็นผลของการทำงานขององค์กรได้ (visibility consequences) มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติ และทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ฉะนั้น

โครงสร้างของงาน ระเบียบปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงาน จึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เค็ทซ์ และ คาห์น ในปี ค.ศ. 1978 (Katz and Kahn) (1978: 226) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรในระบบเปิด (open system) เช่นกัน ก็ได้ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเขากล่าวว่า ประสิทธิภาพคือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้า เปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพันกับองค์กรยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

สรุป จากการทบทวน แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกับขีดความสามารถในการบริหารจัดการของหน่วยงาน ประสิทธิภาพของหน่วยงาน หมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน การบริหารงานได้สูงสุดคุ้มกับภาษีอากรในการบริหารประเทศ มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด มีการดำเนินการเกี่ยวกับ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเมื่อพิจารณาถึงขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ซึ่งเป็นองค์กรของรัฐซึ่งผู้ศึกษาสนใจศึกษาในครั้งนี้ ประสิทธิภาพของกรมชลประทาน หมายถึง การที่กรมชลประทานมีการปฏิบัติงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ความต้องการ ถูกต้อง มีขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด และทันตามกำหนดเวลา

3.2 ความสามารถ ได้มีการให้คำนิยามที่เป็นความหมายของความสามารถทั้งนักวิชาการชาวไทยและนักวิชาการชาวต่างประเทศไว้ ดังต่อไปนี้

สวัสดี สุคนธรังสี (2523: 570) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในระหว่างการปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่

สงวน ธานี (2537: 8) ได้สรุปว่า ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในระหว่างการปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ เพื่อให้ภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้นประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

สมพร เตรียมชัยศรี (อ้างในสุวรรณ มาระโพธิ์ 2535: 25) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านการยอมรับไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์ด้านสังคม มี 4 อย่าง คือ

1. ต้องการให้สังคมยอมรับคนเข้าเป็นสมาชิก
2. ต้องการความเห็นใจ
3. ต้องการเข้ากับบุคคลอื่น ๆ ในลักษณะเป็นหมู่คณะหรือเป็นกลุ่ม เพื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรม ในการแสดงข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงานนั่นเอง การได้เข้าร่วมกับหมู่คณะทำให้เขามีความภาคภูมิใจ มีความรับผิดชอบส่วนได้ส่วนเสียอย่างเต็มที่
4. ต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (sense of recognition) โอกาสที่จะก้าวหน้า (sense of opportunity) และความมั่นคงปลอดภัย (sense of safety)

นอกจากนี้แล้ว การยอมรับทางสังคมนั้นก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะบ่งบอกถึงความสามารถของบุคคล บุคคลใดที่สังคมไม่ยอมรับย่อมขาดความสามารถในการทำงาน

เวสเตอร์ (Webster) (อ้างในสงวน ธานี 2537: 8) กล่าวว่า ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลในการกระทำกิจกรรมบางอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปได้

เฮนเดอร์สัน (Henderson, 1980) กล่าวว่า ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง การดำเนินการที่บุคคลปฏิบัติให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ

จากความหมายที่มีผู้นิยมไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรอบรู้เกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติ และสามารถนำความรู้นั้นไปปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จได้

นอกจากข้างต้นนี้แล้ว เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (อ้างในสุวรรณ มาระโพธิ์ 2535: 24-25) กล่าวว่า การทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ (motivation) และความสามารถเฉพาะบุคคล (ability) แรงจูงใจจะขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคล ส่วนความสามารถขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบุคคล และความสามารถเป็นผลมาจากสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ ความสามารถของสมอง ประสิทธิภาพ และการฝึกอบรม บุคคลแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน ย่อมมีความสามารถในการทำงานได้ไม่เหมือนกัน คนได้รับการศึกษาเท่ากันอาจมีความสามารถต่างกัน ได้ ประสิทธิภาพหรือจำนวนปีในการทำงาน ไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่าจะทำให้มีความสามารถในการทำงานสูงด้วย ผลของพฤติกรรมที่แสดงออกมาไม่เหมือนกัน สาเหตุเพราะระบบค่านิยม (personal value system) ของคน ต่างก็ถูกสร้างสมและขัดเกลาแตกต่างกัน ตามอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่เป็นมาในอดีตของแต่ละคน อาจแยกได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน คือ ระบบสภาพแวดล้อมทั่วไปทั้งในทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งแต่ละคนได้รับและสร้างสมมา

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน คือ ทักษะ หรือความเข้าใจที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ที่ได้มีประสบการณ์มาจากองค์กรต่าง ๆ ที่เขาได้ทำงานมาก่อน

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล จะขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบุคคลและเป็นผลมาจากสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ ความสามารถของสมอง ประสบการณ์ และการฝึกอบรม ซึ่งผลของพฤติกรรมที่แสดงออกมาไม่เหมือนกัน เนื่องจากระบบค่านิยมที่ถูกสร้างสมและขัดเกลาแตกต่างกันตามอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่เป็นมาในอดีตของแต่ละคนทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงาน นอกจากนี้ การยอมรับทางสังคมและเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่บ่งบอกได้ถึงความสามารถของบุคคล

สรุป ชีตความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน หมายถึง ระดับความรู้ความสามารถ ระดับประสิทธิภาพหรือระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ทั้งนี้ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่เรียกว่า SWOT ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน โดยได้นำแนวคิด 3M ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป มาใช้ในแต่ละด้าน เป็นกระบวนการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของหน่วยงาน ให้เป็นระบบและชัดเจนขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน อันที่จะช่วยให้กรมชลประทานมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น

สาระสำคัญของแนวคิดเรื่องนี้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิด ใช้ในหัวข้อจำกัดความของการศึกษา การจัดทำแบบสอบถามสำหรับใช้ในการวิจัยสนาม และจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้อภิปรายผลและข้อเสนอแนะในบทที่ 5

4. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนา

ในการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาของกรมชลประทานนั้น มีน้อยมากและยังไม่มีผู้ใดได้ทำการศึกษาวิจัยที่เป็นรูปแบบที่ชัดเจนในรูปแบบของงานวิจัย ในที่นี้ผู้ศึกษาขอเสนอข้อมูลของการศึกษาและสำรวจที่มีอยู่ ซึ่งอาจจะไม่ครอบคลุมปัญหาทั้งหมดของกรมชลประทานแต่ก็เป็นปัญหาสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร การเงิน และการจัดการ และอีกส่วนหนึ่งจะเป็นข้อมูลปัญหาและแนวทางแก้ไขของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง โดยจะแบ่งประเด็นทำการศึกษาดังนี้

4.1 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาของกรมชลประทาน

4.2 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงานอื่น ๆ

4.1 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาของกรมชลประทาน

4.1.1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบชลประทาน (พ.ศ. 2548-2552)

ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ มุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทานสู่ความเป็นเลิศ มีคุณธรรม จริยธรรม ด้วยการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพันธกิจ คือ (1) พัฒนาบุคลากรของกรมชลประทานให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) เสริมสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีคุณธรรม และจริยธรรม (3) พัฒนาระบบชลประทานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (4) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร และ (5) สร้างระบบเครือข่ายในการพัฒนาบุคลากรร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดสมรรถนะหลักในเรื่องของ ความรู้ด้านการชลประทานการบริหารจัดการแผนงาน / โครงการ ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการชลประทาน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับชุมชน และการกำหนดมาตรฐานงาน โดยกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ดังนี้

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจการพัฒนาข้าราชการโดยยึดหลักสมรรถนะกรมชลประทานได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบชลประทานระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2548-2552) ไว้ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรตามสมรรถนะที่จำเป็นให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีเป้าประสงค์ คือ บุคลากรได้รับการพัฒนาทุกกลุ่มสายงาน กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรของกรมชลประทานทุกกลุ่มสายงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาไม่น้อยกว่า 80% ภายใน 5 ปี โดยมีแผนงานการดำเนินการ ได้แก่ การพัฒนาความรู้ด้านการผลิตทางการเกษตร เกษตรอุตสาหกรรมและการตลาด พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านเทคนิค การเขียนรายงานผลงานทางวิชาการ พัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน เสริมสร้างความรู้ วัฒนธรรมท้องถิ่น พัฒนาทักษะด้านการวางแผน พัฒนาบริหารจัดการระบบฐานข้อมูล พัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กรและการบริหารงานบุคคล พัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ เพิ่มประสิทธิภาพและทักษะในการทำงาน เพิ่มทักษะแหล่งน้ำและบริหารจัดการ พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนากุศลกรด้านการประชาสัมพันธ์ พัฒนากุศลกรด้านวิศวกรรม พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบบริหารทั่วไปและการให้บริการ

2. ยุทธศาสตร์การสร้างผู้บริหารยุคใหม่ให้เป็นมืออาชีพ มีเป้าประสงค์ คือ ผู้บริหารมีเทคนิควิธีการบริหารงานสมัยใหม่หลากหลายวิธี กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของกรมชลประทาน ได้แก่ อธิบดี รองอธิบดี วิศวกรใหญ่และผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ รูปแบบวิธีการบริหารงานที่จูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีแผนงานการดำเนินการ ได้แก่ แผนสร้างผู้บริหารชลประทานระดับสูงยุคใหม่ให้เป็นมืออาชีพ

3. ยุทธศาสตร์การสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมีเอกภาพ มีเป้าประสงค์ คือ มีระบบการพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มสายงานอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานดีขึ้น บรรลุภารกิจของกรมชลประทาน กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรของกรมชลประทานทุกคน ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ บุคลากรของกรมชลประทานได้รับการพัฒนาไม่น้อยกว่า 80% ของจำนวนข้าราชการทั้งหมดภายใน 5 ปี โดยมีแผนงานการดำเนินการ ได้แก่ แผนงานเสริมสร้างความรู้ของบุคลากรก่อนประจำการ แผนงานติดตามการพัฒนาบุคลากรให้มีความต่อเนื่อง และแผนงานสร้างศูนย์กลางการพัฒนาบุคลากร

4. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีเป้าประสงค์ คือ บุคลากรมีทัศนคติ คุณธรรม และจริยธรรมดีขึ้น กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรของกรมชลประทานทุกคน ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ร้อยละของเรื่องร้องเรียนลดลง และกรณีความผิดทางวินัยลดลง โดยมีแผนงานการดำเนินการ ได้แก่ แผนงานเสริมสร้างคุณธรรม และจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง และแผนงานเสริมสร้างความรู้และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

5. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร มีเป้าประสงค์ คือ บุคลากรมีความรู้ และบูรณาการนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นในองค์กร และมีวิธีการเสริมสร้างการเรียนรู้ในองค์กรกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรทุกระดับ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ จำนวนผลผลิตของงานหรือวิธีการทำงานแบบใหม่ โดยมีแผนงานการดำเนินการ ให้ความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร เผยแพร่ความรู้ภายในองค์กรและการบริหารองค์ความรู้ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

6. ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของบุคลากร มีเป้าประสงค์ คือ บุคลากรทุกระดับ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรทุกระดับ / ตัวแทนทุกหน่วยงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จคือ ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยมีแผนงานการดำเนินการ แผนการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของบุคลากร

7. ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายการบริหารองค์ความรู้และภูมิปัญญา มีเป้าประสงค์ คือ มีเครือข่ายการบริหารองค์ความรู้ และภูมิปัญญาทั้งภายในประเทศและนานาชาติ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรทุกระดับ / ตัวแทนทุกหน่วยงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ จำนวน

เครือข่ายที่เกิดขึ้นภายในประเทศและนานาชาติ โดยมีแผนงานการดำเนินการ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายภายในประเทศ และการสร้างเครือข่ายนานาชาติ

8. ยุทธศาสตร์การจัดทำฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากรโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีเป้าประสงค์ คือ กรมชลประทานมีฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากรภายใน 5 ปี กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรของกรมชลประทานทุกคน ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ มีฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับวิทยากร ผู้ผ่านการฝึกอบรม และเครือข่ายการพัฒนาภายในเวลาที่กำหนด จำนวนครั้งของการใช้ข้อมูลการพัฒนาบุคลากร โดยมีแผนงานการดำเนินการ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการพัฒนา และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการพัฒนาบุคลากร การสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร ด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ

9. ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและ ภายนอกประเทศ เป้าประสงค์ คือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรให้สูงขึ้น และมีการประสานทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงาน HRD กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรของกรมชลประทานทุกคน ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ จำนวนเครือข่ายที่ร่วมประสานในการพัฒนาบุคลากร โดยมีแผนงานการดำเนินการ ได้แก่ แผนงานสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

4.1.2 เอกสารระบบการควบคุมภายใน ของสำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล ปีงบประมาณ 2548 ในเรื่องของการขอตั้งงบประมาณและการวางแผนใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี ไม่เพียงพอและไม่เป็นไปตามแผนที่ขอตั้งไว้ มีการปรับแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ จำเป็นต้องของงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปี ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายแต่ละครั้ง ทำให้การตรวจสอบการใช้จ่ายต้องปรับให้เป็นไปตามแผน เกิดความล่าช้าและการตรวจสอบใบสำคัญในการเบิกจ่ายยังพบข้อผิดพลาด เนื่องจากค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำมาเบิกจ่ายบางครั้งไม่ตรงกับหมวดการเบิก อีกทั้งหลักฐานประกอบการเบิกจ่ายก็ไม่ถูกต้องครบถ้วน ทำให้ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบที่รัดกุมมากยิ่งขึ้น

4.2 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงานอื่น ๆ

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภักดิ์ (2537: 37) ได้ให้ความเห็นไว้ในหนังสือ “หลักการบริหารเบื้องต้น” ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนยังทำงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะวิทยาการและเทคนิคในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดคนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาบุคคลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง (2538: 57) ได้ทำวิจัยไว้โดยพบว่า แนวโน้มของรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรควรมีหลากหลาย มีการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง คอมพิวเตอร์ช่วยสอนจะเข้ามามีบทบาทในการฝึกอบรม มีชุดฝึกอบรมที่เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีการฝึกอบรมทางไกล มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ มีสื่อและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่สามารถศึกษาได้ขณะอยู่ที่ทำงานหรือที่บ้าน

ดำรงศักดิ์ แก้วเพ็ง (2540 : 106) ได้ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพด้านการบริหารงานบุคลากร” พบว่า การพัฒนาคุณภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถจะช่วยให้บริหารงานได้รวดเร็ว ทันเวลา และแก้ไขปัญหาของประชาชนได้ทันความต้องการ การคัดเลือกบุคลากรที่ดีเข้ามาทำงานแล้วมิได้หมายความว่า บุคลากรนั้นจะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้เต็มความสามารถ เพราะวิทยาการต่าง ๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังนั้น หน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อำนวยการ แสงสว่าง (2540: 23) ได้นำเสนอไว้ในหนังสือ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรพัฒนาทักษะของบุคลากร และมีการจัดระบบการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาจัดระบบการทำงานแบบให้มีการรวมตัวกัน ซึ่งจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร โดยการเน้นการทำงานที่มีคุณภาพและการทำงานร่วมกัน มีการพัฒนาโดยการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการจัดฝึกอบรม

ปณิธาน พรเรืองวงศ์ (2543) ได้ศึกษา “การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตามโครงสร้างการบริหารงานใหม่” ที่กล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของข้าราชการที่เหมาะสมได้ผลดีที่สุด คือ การประชุมชี้แจง การฝึกอบรมสัมมนาและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548: 198-212) ได้ให้ความเห็นไว้ในหนังสือ “การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และท้าทาย” ในเรื่องของปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาข้าราชการ แนวคิด และนวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากร และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ ในการดำเนินการพัฒนาข้าราชการมีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ ๆ ได้แก่

1. คำนวณนโยบายพัฒนาข้าราชการที่ยังคงมีจุดบกพร่องบางประการ โดยมีประเด็นที่สำคัญ ๆ คือ นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนมิได้กำหนดว่าจะใช้ระยะเวลาานานเท่าไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ สมควรมีเงื่อนไขเวลาหรือกรอบเวลาที่ปฏิบัติตามนโยบายด้วย และการประเมินผลนโยบายมิได้มีการเน้นเรื่องการประเมินผลนโยบายว่าทำได้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงไร

2. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการช่วงปีงบประมาณ 2536- 2539 ส่วนราชการได้รับการสนับสนุนงบประมาณพัฒนาข้าราชการในอัตราที่เพิ่มขึ้น แต่เมื่อประเทศประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจนับแต่ปี พ.ศ. 2540 ทั้ง ๆ ที่เป็นช่วงของการใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งเป็นแผนที่มีมุ่งเน้นการพัฒนา “คน” เป็นหลักแต่งบประมาณที่ถูกตัดออกไปเป็นอันดับแรก คือ งบพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการต่าง ๆ

3. ความคุ้มค่าและสัมฤทธิ์ผลของการพัฒนาข้าราชการในช่วงปี พ.ศ. 2535-2539 ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นยุคของการพัฒนาข้าราชการ เกิดปัญหาประการหนึ่งเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณพัฒนาบุคลากรในลักษณะฟุ่มเฟือย เกิดแพ้นั้นการทัศนศึกษาดูงานต่างประเทศโดยเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการฝึกอบรม นอกจากนี้หลักสูตรการฝึกอบรมส่วนใหญ่ไม่มีการวัด หรือประเมินทั้งความรู้ความสามารถของผู้ผ่านการอบรม และการประเมินผลอย่างจริงจัง ส่วนใหญ่จะประเมินในระดับการประเมินปฏิกิริยา หรือความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับภาพรวมของหลักสูตรวิทยากร และการจัดการเท่านั้น

4. ความทั่วถึงของการพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ แม้ว่าจะมีการกำหนดเป้าหมายให้ข้าราชการทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 5 วันทำการ แต่ในทางปฏิบัติข้าราชการบางคนอาจไม่เคยได้รับการฝึกอบรมพัฒนาเลยในรอบ 5 ปี

5. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการ แม้ว่ากฎหมายจะกำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา แต่ผู้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งก็ยังไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ทั้งนี้เมื่อต้องเลือกระหว่างภารกิจหรืองานกับการสนับสนุนให้ข้าราชการได้รับการพัฒนา ผู้บังคับบัญชามักเลือกเองงานไว้ก่อน โดยอาจเลือกส่งข้าราชการที่ไม่ค่อยมีงานทำหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานไปเข้ารับการอบรมแทนที่จะส่งข้าราชการที่ขยันขันแข็ง และรับผิดชอบงานมากกว่า เพราะเกรงว่าจะเสียงาน

6. การวางแผนการพัฒนาข้าราชการส่วนใหญ่ เป็นเพียงการรวบรวมกิจกรรมที่จะดำเนินการในรอบปีมากำหนดห้วงระยะเวลาที่ชัดเจน และประมาณการค่าใช้จ่าย โดยไม่ได้พิจารณาถึงการพัฒนานุเคราะห์ตามสายอาชีพและความก้าวหน้า

7. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคล และการพัฒนานุเคราะห์ระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐยังไม่มีระบบ กลไก หรือวิธีการที่จะช่วยเสริมสร้างสิ่งกระตุ้น หรือจูงใจให้ข้าราชการรักที่จะพัฒนาตนเองยิ่ง ๆ ขึ้นไป หรือในทางกลับกันควรมีการนำผลมาฝึกรอบพัฒนามาเป็นเงื่อนไขในการบริหารงานบุคคลเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่ข้าราชการ

ปัญหาของการดำเนินการพัฒนานุเคราะห์ภาครัฐที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้การพัฒนาข้าราชการเป็นไปตามแนวคิด หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ที่มุ่งพัฒนาข้าราชการให้ทั่วถึงเป็นระบบและต่อเนื่อง ประเด็นแรกคือทำอย่างไรจะพัฒนาข้าราชการให้ทั่วถึง นั่น ก็เป็นโจทย์ที่ยากยิ่งด้วยข้อจำกัดของวิธีการที่องค์การภาครัฐมักมีความถนัด และใช้วิธีการหลักในการพัฒนาข้าราชการ โดยการฝึกรอบรมในห้องเรียน ซึ่งส่วนใหญ่เน้นการฝึกรอบรมข้าราชการส่วนกลาง ในขณะที่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นอาจจะไม่มีโอกาสเลยหรือมีโอกาสน้อยมาก ซึ่งในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวสามารถทำได้โดยเปิดพรมแดนการศึกษาและขจัดความไม่เท่าเทียม ในโอกาสเรียนรู้ก็คือ “การศึกษาระบบเปิด” (open university) ของผู้ใช้รูปแบบหรือวิธีการเรียนการสอนทางไกล (distance learning) ดังนี้

1. ระบบการเรียนการสอนทางไกล (distance learning) ระบบการเรียนการสอนทางไกล หมายถึง การเรียนการสอนที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ไกลกันใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระ และประสบการณ์โดยอาศัยสื่อประสมในหลายรูปแบบได้แก่ สื่อที่เป็นหนังสือ สื่อทางไปรษณีย์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ การประชุมทางไกลด้วยภาพและเสียง (video conference) อินเทอร์เน็ต ฯลฯ ช่วยให้ผู้เรียนที่อยู่ต่างถิ่นสามารถศึกษาหาความรู้ได้

2. โครงการฝึกรอบรมทางไกลของสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์การที่มีบทบาทและหน้าที่ในการพัฒนาระดับมาตรฐานการฝึกรอบรม และเป็นแกนนำในการประสานการพัฒนา และฝึกรอบรมข้าราชการระยะยาวของส่วนราชการต่าง ๆ ได้พิจารณาเห็นว่าเครื่องมือวิธีการฝึกรอบรม โดยวิธีการสอนทางไกลเป็นวิธีการที่เหมาะสม และสามารถพัฒนาข้าราชการได้อย่างทั่วถึงในเวลาอันรวดเร็ว จึงได้ผลักดันให้มีการนำวิธีการสอนทางไกลมาใช้ โดยการจัดทำโครงการฝึกรอบรมทางไกล ทั้งนี้กล่าวได้ว่า รูปแบบการเรียนการสอนตามโครงการได้หยิบยืมรูปแบบ หรือประยุกต์ใช้วิธีการจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชซึ่งใช้สื่อประเภทชุดการสอนทางไกลและสื่อประสมประเภทวิทยุ และโทรทัศน์ประกอบ

3. การเรียนรู้และการฝึกอบรมอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning/e-training) สำหรับความหมายโดยทั่วไป คำว่า e-learning จะครอบคลุมความหมายที่กว้างมาก กล่าวคือ การเรียนในลักษณะใดก็ได้ ซึ่งใช้การถ่ายทอดเนื้อหาผ่านทางอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ไม่ว่าจะเป็น คอมพิวเตอร์ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เอ็กซ์ทราเน็ต หรือทางสัญญาณโทรศัพท์ หรือ สัญญาณดาวเทียม (satellite) ก็ได้ ซึ่งเนื้อหาสารสนเทศอาจอยู่ในรูปแบบของการเรียนที่คุ้นเคยพอสมควร เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การสอนบนเว็บ (WBI) การเรียนออนไลน์ (on-line learning) การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม หรืออาจอยู่ในลักษณะที่ยังไม่ค่อยเป็นที่แพร่หลายนัก เช่น การเรียนจากวีดิทัศน์ตามอัธยาศัย (video on-demand)

4. ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (electronic library : e-library) ปัจจุบันห้องสมุดหลายแห่งได้รับการพัฒนาจากการเป็นห้องเก็บหนังสือ วารสาร หรือสิ่งพิมพ์ไปเป็น digital library หรือ e-library คือ มีทั้งสื่อความรู้ประเภทสิ่งพิมพ์ และนำระบบ โปรแกรมห้องสมุดอัตโนมัติมาช่วยในการจัดทำดัชนีในการสืบค้นและให้บริการสืบค้นหนังสือหรือจัดสร้างฐานข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ ให้บริการเสริมนอกเหนือจากสื่อสิ่งพิมพ์ด้วย และบางแห่งได้พัฒนาไปไกลจนถึงขนาดให้บริการสื่อความรู้ประเภท digital book หรือ e-journal โดยระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ตผ่านทางเว็บไซต์ โดยผู้ใช้ไม่จำเป็นต้องมาหาที่ห้องสมุด ห้องสมุดลักษณะดังกล่าวจึงมีเครื่องคอมพิวเตอร์ให้บริการแทนชั้นหนังสือและหนังสือ หรือสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

สรุป สาระสำคัญของแนวคิดเรื่องนี้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแบบสอบถามสำหรับใช้ในการวิจัยสนาม และเป็นข้อมูลในการอภิปรายผลและการเสนอแนะในบทที่ 5

5. แนวคิดเกี่ยวกับกรมชลประทานในเรื่อง โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่

ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกรมชลประทานจะแบ่งออกเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

5.1 โครงสร้าง

5.2 อำนาจหน้าที่

5.1 โครงสร้าง

การกำหนดโครงสร้างการแบ่งงานภายในกรมชลประทาน มีการแบ่งส่วนราชการ ออกเป็น 26 สำนัก 4 กอง 3 กลุ่ม 1 ศูนย์ ดังต่อไปนี้

- 5.1.1 สำนักงานเลขานุการกรม
- 5.1.2 กองการเงินและบัญชี
- 5.1.3 กองกฎหมายและที่ดิน
- 5.1.4 กองแผนงาน
- 5.1.5 กองพัสดุ
- 5.1.6 ศูนย์สารสนเทศ
- 5.1.7 สำนักเครื่องจักรกล
- 5.1.8 สำนักโครงการขนาดใหญ่
- 5.1.9 สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง
- 5.1.10 – 5.1.25 สำนักชลประทานที่ 1-16
- 5.1.26 สำนักอุทกวิทยาและบริหารน้ำ
- 5.1.27 สำนักบริหาร โครงการ
- 5.1.28 สำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล
- 5.1.29 สำนักวิจัยและพัฒนา
- 5.1.30 สำนักสำรวจด้านวิศวกรรมและธรณีวิทยา
- 5.1.31 สำนักออกแบบวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม
- 5.1.32 กลุ่มตรวจสอบภายใน
- 5.1.33 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
- 5.1.34 กลุ่มกิจกรรมพิเศษ

กรมชลประทานมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความชัดเจนและเหมาะสม โดยผู้บริหารได้มีคำสั่งมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ดังนี้

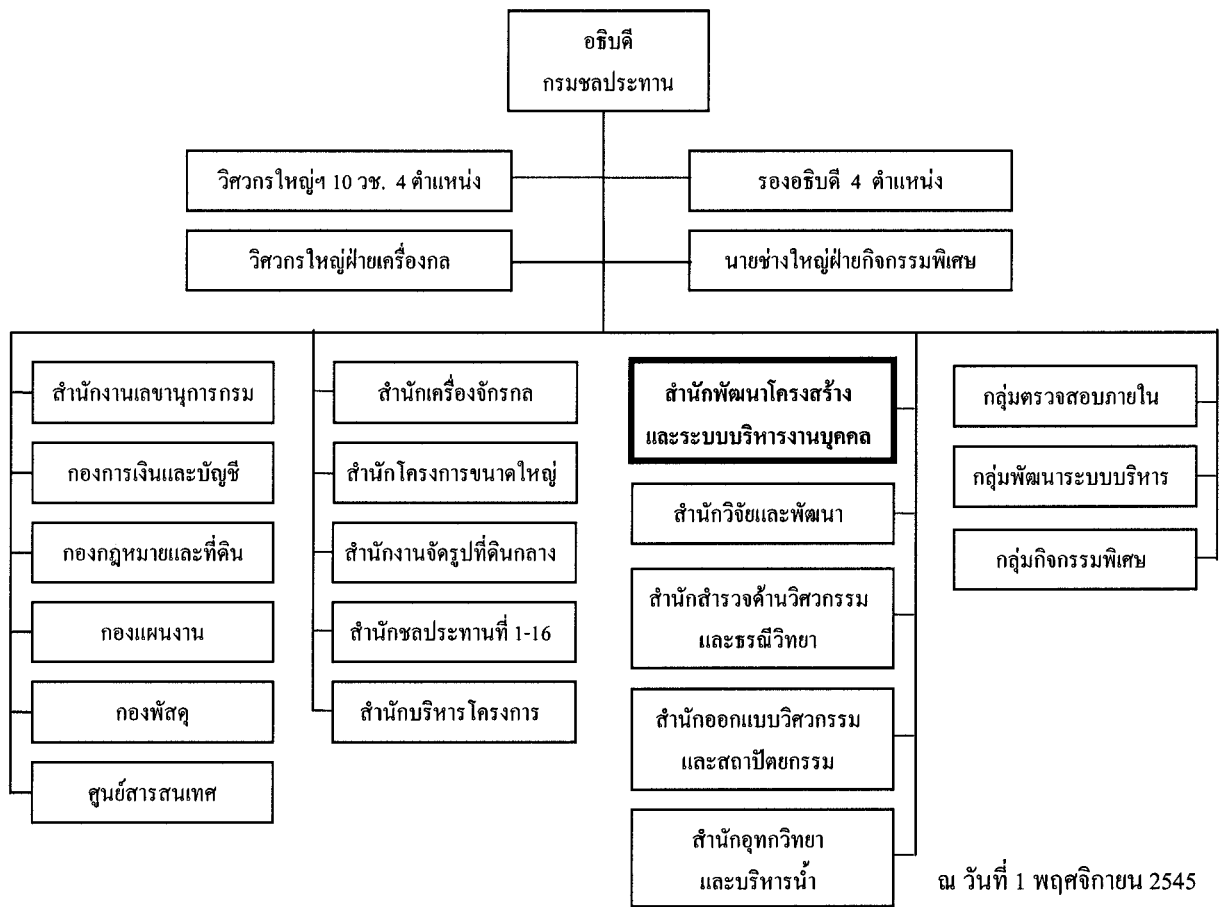
1. รองอธิบดีฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ควบคุมและความรับผิดชอบ กิจการในสายงาน ซึ่งเป็นส่วนกลาง ได้แก่ สำนักงานเลขานุการกรม กองการเงินและบัญชี กองกฎหมายและที่ดิน กองแผนงาน กองพัสดุ ศูนย์สารสนเทศ และสำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล (ยกเว้นฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง) และมีผู้ช่วยอธิบดีปฏิบัติงานช่วย 1 ท่าน และกิจการในพื้นที่ ภาคตะวันตกและภาคใต้ โดยดูแลรับผิดชอบสำนักชลประทานที่ 13, 14, 15, 16 และ 17 (ศูนย์พัฒนาชลประทานและแก้ไขวิกฤติน้ำในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้) โดยมีวิศวกรใหญ่ที่ปรึกษาวิชาชีพเฉพาะด้านวิศวกรรมโยธา (ด้านวางแผนและโครงการ) เป็นที่ปรึกษา และมีผู้ช่วยอธิบดีปฏิบัติงานช่วย 1 คน

2. รองอธิบดีฝ่ายก่อสร้าง มีหน้าที่ควบคุมและความรับผิดชอบ กิจการในสายงาน ซึ่งเป็นส่วนกลางของสำนัก โครงการขนาดใหญ่ ยกเว้น ส่วนปฏิบัติการเครื่องกลในสำนักงาน ก่อสร้าง 1-14 และมีผู้ช่วยอธิบดีปฏิบัติงานช่วย 1 ท่าน และกิจการในพื้นที่ภาคเหนือ โดยดูแล รับผิดชอบสำนักชลประทานที่ 1,2,3 และ 4 โดยมีวิศวกรใหญ่ที่ปรึกษาวิชาชีพเฉพาะด้านวิศวกรรม ชลประทาน (ด้านจัดสรรน้ำและบำรุงรักษา) เป็นที่ปรึกษา และมีผู้ช่วยอธิบดีปฏิบัติงานช่วย 1 คน

3. รองอธิบดีฝ่ายบำรุงรักษา มีหน้าที่ควบคุมและความรับผิดชอบ ในสายงานซึ่งเป็น ส่วนกลาง ได้แก่ สำนักอุทกวิทยาและบริหารน้ำ และสำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง และกิจการใน พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยดูแลรับผิดชอบสำนักชลประทานที่ 5, 6, 7 และ 8 โดยมีวิศวกร ใหญ่ที่ปรึกษาวิชาชีพเฉพาะด้านวิศวกรรมโยธา (ด้านสำรวจและหรือออกแบบ) เป็นที่ปรึกษา และ มีผู้ช่วยอธิบดีปฏิบัติงานช่วย 1 คน

4. รองอธิบดีฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่ควบคุมและความรับผิดชอบในสายงานซึ่งเป็น ส่วนกลาง ได้แก่ สำนักบริหาร โครงการ สำนักวิจัยและพัฒนา สำนักสำรวจด้านวิศวกรรมและ ธรณีวิทยา และสำนักออกแบบวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม และกิจการในพื้นที่ภาคกลางและภาค ตะวันออก โดยดูแลรับผิดชอบสำนักชลประทานที่ 9, 10, 11 และ 12 โดยมีวิศวกรใหญ่ที่ปรึกษา วิชาชีพเฉพาะด้านวิศวกรรมโยธา เป็นที่ปรึกษา และมีผู้ช่วยอธิบดีปฏิบัติงานช่วย 1 คน

การกำหนดโครงสร้างการแบ่งงานภายในกรมชลประทาน ข้างต้นนี้ ได้สรุปไว้ในภาพ ข้างล่างนี้



ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2545

ภาพที่ 2.1 แผนภูมิการแบ่งโครงสร้างส่วนราชการกรมชลประทาน

ที่มา: กรมชลประทาน (2549) *บันทึกกรมชลประทาน 2549* กรุงเทพมหานคร ส่วนฝึกอบรม

5.2 อำนาจหน้าที่

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2545 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 ฉ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2543 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ออกกฎกระทรวงไว้ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของกรมชลประทาน โดยให้กรมชลประทาน มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาแหล่งน้ำตามศักยภาพของกลุ่มน้ำให้เพียงพอ โดยการจัดสรรน้ำให้กับผู้ใช้น้ำทุกประเภท เพื่อให้ผู้ใช้น้ำได้รับน้ำอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ตลอดจนป้องกันความเสียหายอันเกิดจากน้ำ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.2.1 ดำเนินการจัดให้ได้มาซึ่งน้ำ หรือกัก เก็บ รักษา ควบคุม ส่ง ระบาย หรือแบ่งน้ำเพื่อเกษตรกรรม การพลังงาน การสาธารณสุข โภค หรือการอุตสาหกรรม

5.2.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันความเสียหายอันเกิดจากน้ำ ความปลอดภัยของเขื่อนและอาคารประกอบ และการคมนาคมทางน้ำซึ่งอยู่ในเขตชลประทาน ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมพิเศษต่างๆ ที่ไม่ได้เป็นแผนงานประจำปีของกรมชลประทาน

5.2.3 จัดรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมตามกฎหมายว่าด้วยการจัดรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

5.2.4 ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมชลประทาน หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

จะเห็นได้ว่า โครงสร้างของกรมชลประทานนั้นมีหลายหน่วยงานและมีอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ในที่นี้ขอสรุปอำนาจหน้าที่ในส่วนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ สำนักพัฒนา โครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล โดยมีการแบ่งงานภายในและหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

สำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล แบ่งงานออกเป็น 1 ฝ่าย 3 ส่วน คือ

(1) ฝ่ายบริหารทั่วไป มีหน้าที่วางแผนควบคุมงานด้านธุรการ การเจ้าหน้าที่ บัญชี การเงิน พัสดุและการประชาสัมพันธ์ ตลอดจนจัดทำแผนการปฏิบัติงานและระบบการบริหารงานของสำนัก ฯ รวมทั้งงานอื่น ๆ ที่มีใช้หน้าที่ของส่วนหรือฝ่ายใดโดยเฉพาะ

(2) ส่วนบริหารงานบุคคล มีหน้าที่วางแผนควบคุมการดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลของกรม ฯ โดยเริ่มตั้งแต่การจัดระบบงานและโครงสร้างของหน่วยงาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ การสอบ การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินบุคคล การโอน การย้าย การออกจากราชการ การจัดทำทะเบียนประวัติ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ บำเหน็จบำนาญและกองทุน กบข. และ กสจ. รวมทั้งการดำเนินการด้านสวัสดิการและการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ของกรม ฯ แบ่งงานออกเป็น 1 กลุ่ม 3 ฝ่าย คือ

ก. กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง มีหน้าที่วางแผนวิเคราะห์และพิจารณาการจัดระบบงานและปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานของกรม ฯ ให้เป็นไปตามนโยบายระเบียบมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคล กำหนดกรอบอัตรากำลังของข้าราชการและลูกจ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้าง แผนงานหรือโครงการของกรม ฯ ควบคุมการใช้อัตรากำลัง การขอเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตำแหน่ง รวมทั้งการประเมินบุคคล และสร้างระบบตรวจสอบการดำเนินการประเมินบุคคลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ข. ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีหน้าที่ดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ ควบคุมและรับผิดชอบเกี่ยวกับการสอบ การคัดเลือก การสอบคัดเลือก รวมทั้งการบรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง การออกจากราชการ ตลอดจนตรวจสอบการประเมินบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำ โดยควบคุมการดำเนินการให้สอดคล้องและเป็นไปตามระเบียบ มาตรฐานและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ

ค. ฝ่ายทะเบียนประวัติและบำเหน็จบำนาญ มีหน้าที่วางแผนควบคุมรับผิดชอบเกี่ยวกับทะเบียนประวัติของข้าราชการและลูกจ้างประจำของกรม ฯ ควบคุมการเกษียณอายุ การลาประเภทต่าง ๆ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอพระราชทานเพลิงศพ การออกหนังสือสำคัญและหนังสือรับรองเพื่อสิทธิต่าง ๆ รวมทั้งการขอบำเหน็จบำนาญ เงินทำขวัญ เงินช่วยเหลือ และเงินกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับลูกจ้างประจำ (กสจ.) ให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำของกรม ฯ

ง. ฝ่ายสวัสดิการ มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมดูแลการดำเนินงานการจัดสวัสดิการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ. ศ. 2530 โดยสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ภายในกรมชลประทาน เพื่อจัดทำแผนงานสวัสดิการกรมชลประทาน ให้คำปรึกษาแนะนำ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการจัดสวัสดิการ รวมทั้งดำเนินการอื่น ๆ ตามมติคณะกรรมการสวัสดิการกรมชลประทาน เพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนรับผิดชอบงานด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ของกรมชลประทาน

(3) ส่วนวินัยและระบบคุณธรรม มีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนางานด้านวินัยคุณธรรม จรรยาบรรณของข้าราชการและลูกจ้างประจำของกรม ฯ ควบคุมรับผิดชอบการตรวจสอบและพิจารณาการดำเนินการทางวินัย การสืบสวนหาข้อเท็จจริง การสอบสวนทางวินัยกรณีที่มีการร้องทุกข์อุทธรณ์ หรือมีการร้องเรียนกล่าวหาเกี่ยวกับความประพฤติและความผิดทางวินัยของข้าราชการและลูกจ้างประจำ รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ และ ตอบปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานทางวินัยแก่หน่วยงานต่าง ๆ

(4) ส่วนฝึกอบรม มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานฝึกอบรมด้านวิชาการต่าง ๆ ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างของกรมชลประทาน เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ จนเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการรวมทั้งให้การฝึกอบรมแก่หน่วยราชการอื่นและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกประเทศ ให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกิจการงานชลประทาน ตลอดจนจัดหาทุนและคัดเลือกข้าราชการเพื่อ ไปศึกษา ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ แบ่งงานออกเป็น 6 ฝ่าย คือ

ก. ฝ่ายวางแผนและประเมินผล มีหน้าที่รับผิดชอบในการ

วางแผนแม่บทด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทาน ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรมของข้าราชการและลูกจ้างของกรมชลประทานตลอดจนบุคคลภายนอก เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดหลักสูตรให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์กำหนด ติดตามประเมินผลการฝึกอบรมที่ส่วนฝึกอบรมดำเนินการในภาพรวมทั้งหมดขององค์กร พัฒนาศักยภาพบุคลากรของส่วนฝึกอบรม และบุคลากรที่จะมาเป็นวิทยากรในหลักสูตรของส่วนฝึกอบรม ประสานงานการจัดฝึกอบรม หลักสูตรนานาชาติ ให้บริการข้อมูลข่าวสารและเอกสารค้นคว้าอ้างอิง ผลิตเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน แผนการดำเนินงานและเผยแพร่งานทางวิชาการให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง จัดหาทุนและคัดเลือกข้าราชการเพื่อไปศึกษา ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ

ข. ฝ่ายฝึกอบรม 1-5 มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน ศึกษา

วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรมของข้าราชการและลูกจ้างของกรมชลประทาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับแผนแม่บทและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ดำเนินการพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างของกรมชลประทาน รวมทั้งให้การฝึกอบรมแก่หน่วยราชการอื่นและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ ในสายงานวิศวกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดสรรน้ำและบำรุงรักษา การจัดการน้ำ ก่อสร้าง ช่างกล ช่างไฟฟ้า สื่อสาร เครื่องจักรกล การบริหารที่ไม่ใช่วิชาชีพเฉพาะและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้คำปรึกษา เสนอแนะ และสนับสนุนให้องค์กรเหล่านั้นสามารถพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแผนพัฒนาหลักและนโยบายของภาครัฐ รวมทั้งงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

สรุป จากการศึกษาอำนาจหน้าที่ของกรมชลประทานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง คือสำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานฝึกอบรมด้านวิทยากรต่าง ๆ ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างของกรมชลประทาน เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ จนเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการรวมทั้งให้การฝึกอบรมแก่หน่วยราชการอื่นและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกประเทศ ให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกิจการงานชลประทาน ตลอดจนจัดหาทุนและคัดเลือกข้าราชการเพื่อไปศึกษา ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยไว้ 6 หัวข้อ ตามลำดับ ได้แก่

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. ระยะเวลาทำการวิจัย
6. แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการสำรวจ ได้แก่ ข้าราชการกรมชลประทานที่ปฏิบัติงานใน ส่วนกลางในกรุงเทพมหานคร และจังหวัดนนทบุรี จำนวน 18 แห่ง คือ สำนักงานเลขานุการกรม กองการเงินและบัญชี กองกฎหมายและที่ดิน กองแผนงาน กองพัสดุ ศูนย์สารสนเทศ สำนัก เครื่องจักรกล สำนักโครงการขนาดใหญ่ สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง สำนักอุทกวิทยาและบริหารน้ำ สำนักบริหารโครงการ สำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนา สำนักสำรวจด้านวิศวกรรมและธรณีวิทยา สำนักออกแบบวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม กลุ่ม ตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และกลุ่มกิจกรรมพิเศษ รวมทั้งสิ้นจำนวน 1,233 ราย โดยใช้จำนวนประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากผู้ทำการศึกษาเห็นว่า จำนวนประชากรที่ทำการศึกษานี้มีเพียง 1,000 กว่าราย จึงใช้จำนวนประชากรทั้งหมดเป็น จำนวนกลุ่มตัวอย่าง เพราะเป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบริหารจัดการของกรม ชลประทาน และน่าจะสะท้อนถึงระดับความสามารถในการบริหารจัดการของกรมชลประทาน ได้อย่างตรงประเด็นและชัดเจน ในทางปฏิบัติที่สุด และภายหลังจากการตอบแบบสอบถามสามารถ เก็บได้จริง 1,132 คน คิดเป็นจำนวนร้อยละ 91.88 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (1,233 คน) ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสำนัก/กอง/ศูนย์และกลุ่ม

ชื่อสำนัก/กอง/ศูนย์และกลุ่ม	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่เก็บรวบรวมได้จริง
1. สำนักงานเลขานุการกรม	58	58	50
2. สำนักโครงการขนาดใหญ่	33	33	33
3. สำนักเครื่องจักรกล	72	72	72
4. สำนักอุทกวิทยาและบริหารน้ำ	50	50	50
5. สำนักบริหารโครงการ	120	120	100
6. สำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบ บริหารงานบุคคล	131	131	120
7. สำนักวิจัยและพัฒนา	89	89	70
8. สำนักสำรวจด้านวิศวกรรมและธรณีวิทยา	50	50	50
9. สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง	30	30	30
10. สำนักออกแบบวิศวกรรมและ สถาปัตยกรรม	189	189	160
11. กองการเงินและบัญชี	148	148	140
12. กองกฎหมายและที่ดิน	30	30	30
13. กองแผนงาน	57	57	55
14. กองพัสดุ	99	99	95
15. ศูนย์สารสนเทศ	50	50	50
16. กลุ่มตรวจสอบภายใน	17	17	17
17. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	5	5	5
18. กลุ่มกิจกรรมพิเศษ	5	5	5
รวม	1,233	1,233	1,132 (คิดเป็นร้อยละ 91.88 ของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด)

ที่มา: กรมชลประทาน (2549) *บันทึกกรมชลประทาน 2549* กรุงเทพมหานคร ส่วนฝึกอบรม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือเพื่อให้ได้ข้อมูลจากการสุ่มตัวอย่างภาคสนาม หัวข้อเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ครอบคลุม 3 หัวข้อย่อย ได้แก่ (1) หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม (2) ลักษณะแบบสอบถาม และ (3) การทดสอบแบบสอบถาม

2.1 หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม เพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.1.1 คำนึงถึงวัตถุประสงค์และขอบเขตของการศึกษาครั้งนี้

2.1.2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นพื้นฐานทางทฤษฎีในการตั้งข้อคำถาม

2.1.3 ใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้ศึกษาเอง

2.1.4 ขอคำปรึกษา คำแนะนำ และความร่วมมือจากผู้มีความรู้ความสามารถ หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษา จำนวน 2 คน นอกจากนั้น ยังขอคำแนะนำและคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ หรือที่ปรึกษาโครงการวิจัยนี้ให้ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามอีกด้วย

2.2 ลักษณะแบบสอบถาม ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าในการรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนามนั้น ได้ใช้แบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบ ผู้ศึกษาได้เลือกสร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) ตามแบบของ อาร์. เอ. ลิเคิร์ต (R.A. Likert) หรือ ลิเคิร์ต สเกล (Likert Scale) โดยกำหนดให้มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน เป็นการแบ่งมาตราส่วนประมาณค่าของการตีความหมายออกเป็น 3 ระดับ พร้อมกันนี้ ได้จัดรูปแบบที่เอื้อต่อการประเมินผล ให้มีความง่ายต่อผู้ตอบแบบสอบถามและการวิเคราะห์ผล มีค่าน้ำหนักเปรียบเทียบกัน 3 ระดับ

ในส่วนของเกณฑ์การวิเคราะห์ระดับแต่ละข้อ ได้ใช้การคำนวณช่วงการวัด ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ระยะของช่วงคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}} \\ &= \frac{3 - 1}{3} \\ &= 0.66 \end{aligned}$$

ได้กำหนดคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

3 เห็นด้วยระดับมาก ช่วงคะแนน 2.33 - 3.00 คะแนน

2 เห็นด้วยระดับปานกลาง ช่วงคะแนน 1.67 - 2.32 คะแนน

1 เห็นด้วยระดับน้อย ช่วงคะแนน 1.00 - 1.66 คะแนน

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว

ในการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราประเมินค่านั้น อาจแบ่งเป็น 3 ระดับ หรือ 5-6 ระดับก็ได้ แต่ในที่นี้เลือก 3 ระดับ สำหรับเหตุผลสำคัญที่เลือกสร้างแบบสอบถามแบบมาตราประเมินค่าที่แบ่งเป็น 3 ระดับนั้น มีดังนี้

หนึ่ง ผู้ศึกษาไม่ต้องการใช้การประเมินความละเอียดในระดับที่มากจนเกินไป เช่น 5 หรือ 6 ระดับ ซึ่งเป็นระดับที่เกินความเป็นจริง เกินความจำเป็น ผู้ตอบแบบสอบถามแยกแยะความเห็นหรือความรู้สึกของแต่ละระดับอย่างชัดเจนได้ยาก เกิดการโต้แย้งได้ง่าย ที่สำคัญคือ ไม่นำมาใช้ประโยชน์จริงและฝืนสภาพความเป็นจริง แต่ผู้ศึกษาต้องการใช้การประเมินความละเอียดที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะที่ง่ายสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม คือ 3 ระดับ

สอง ประหยัดเวลาแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อแบบสอบถามมีจำนวนมากกว่า 50 ข้อ

สาม ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจได้สะดวก รวดเร็ว แยกแยะความรู้สึกได้ง่าย และไม่ฝืนความรู้สึก

สี่ ง่ายต่อผู้อ่านหรือผู้นำผลการศึกษาวิจัยไปศึกษา

ห้า ทำให้ข้อมูลที่ได้รับเป็นกลุ่มก้อน ชัดเจน ถ้าเป็น 5 ระดับ ข้อมูลจะกระจายเวลาอีกทั้งเวลาผู้ศึกษาเขียนบรรยาย ข้อมูลจะยืดเยื้อ ซ้ำซาก เกินความจำเป็น ทำให้น่าเบื่อในการอ่านงานวิจัย

หก ทำให้ประหยัดเวลาและง่ายต่อการประมวลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล รวมตลอดทั้งการนำเสนอหรือเขียนบรรยายข้อมูล

เจ็ด ในทางปฏิบัติ บ่อยครั้งที่เริ่มแรก ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ 5-6 ระดับ แต่หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว และนำข้อมูลมาประมวลและวิเคราะห์ ปรากฏว่า ข้อมูลมีลักษณะกระจายไม่เป็นกลุ่มก้อน บางระดับหรือหลายระดับ ไม่มีน้ำหนักมากเพียงพอ หรือบางระดับใกล้เคียงกันมาก ทำให้ในที่สุดจำเป็นต้องยุบรวมเป็น 3 ระดับ การยุบรวมเช่นนี้อาจส่งผลให้การวิเคราะห์ข้อมูลคลาดเคลื่อนไป

แปด มีนักวิชาการได้ใช้เพียง 3 ระดับอย่างแพร่หลาย และยอมรับการใช้แบบสอบถามที่เป็น 3 ระดับนี้ด้วย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ ลัดดาวัลย์ รอดมณี และไพฑูรย์ ภักดี 2529: 310-311; เอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่ายและวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา 2539: 377; สมชัย ศรีสุทธิยากร 2546: 15) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตามทฤษฎีของเบสท์ (Best 1977: 174) และแนวคิดของแดเนียล (Daniel 1995: 18-19) โดยใช้ค่าคะแนนสูงสุดลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด และนำมาหารด้วยจำนวนกลุ่มหรือระดับที่ต้องการแบ่ง

ส่วนของเนื้อหาภายในแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบขึ้นด้วยข้อคำถามปิดและข้อคำถามเปิด โดยแบ่งแบบสอบถาม 4 ส่วน เช่น

ส่วนที่หนึ่ง เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา โดยประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม

ส่วนที่สอง เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 24 ข้อคำถาม

ส่วนที่สาม เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัญหาในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 12 ข้อคำถาม

ส่วนที่สี่ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 16 ข้อคำถาม

2.3 การทดสอบแบบสอบถาม ดังกล่าวแล้วว่า การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือช่วยในการทำวิจัยสนาม ผู้ศึกษาได้สร้างหรือออกแบบสอบถามและสร้างตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ ขอบเขตการศึกษา และกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องนี้ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้มีความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) โดยผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบแบบสอบถามตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง ยกร่างแบบสอบถาม โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตการศึกษา

ขั้นตอนที่สอง การตรวจสอบความเที่ยงตรง เป็นลักษณะของการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความสมบูรณ์ ความสอดคล้อง ตลอดจนเนื้อหาและถ้อยคำของแบบสอบถามให้รัดกุมและถูกต้อง ขั้นตอนนี้ดำเนินการโดย

1) นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ผู้เชี่ยวชาญมีจำนวน 2 คน คือ (1) นางสมศรี วัฒนวุฒิพงษ์ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7ว. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมชลประทาน และ (2) นายกำธร วิชญคุปต์ ตำแหน่ง นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 8ว. ส่วนฝึกอบรม กรมชลประทาน เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม เช่น ตัดข้อคำถามที่ไม่จำเป็นออกและเพิ่มข้อคำถามที่สำคัญบางข้อจนกระทั่งแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง

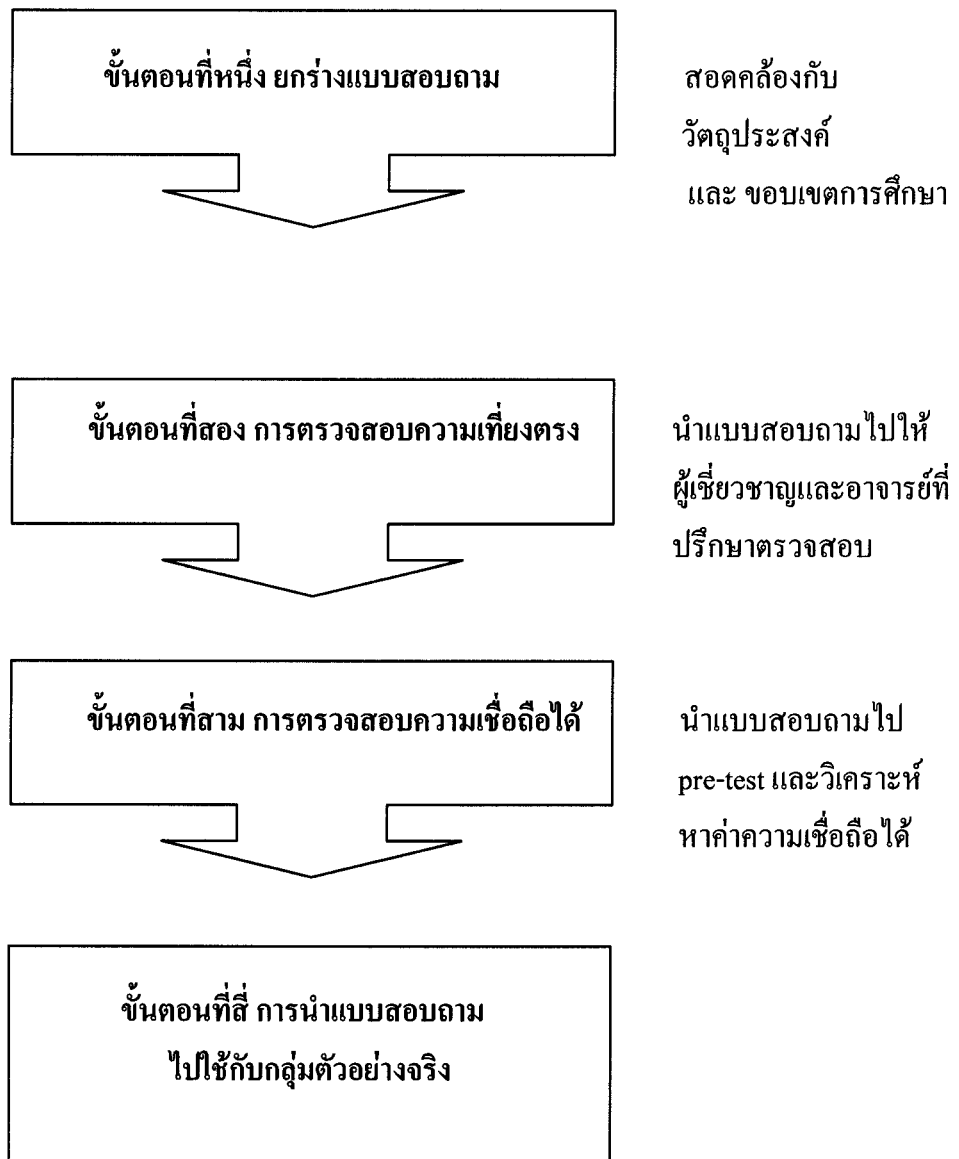
2) นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หรือที่ปรึกษาโครงการวิจัยตรวจสอบ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มีจำนวน 2 คน คือ (1) อาจารย์พลเอกศิริินทร์ รูปกล้า และ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เมื่อพบข้อบกพร่อง ผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่สาม การตรวจสอบความเชื่อถือได้ ดำเนินการโดยผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (pretest) เพื่อทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยนำไปทำการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริงในพื้นที่ สำนักพัฒนา โครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล จำนวน 50 คน ต่อจากนั้น จึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามจำนวนดังกล่าวนี้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ จากสูตร หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (L.J. Cronbach 1951: 297-334) โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ คือ SPSS for PC ในการวิเคราะห์ได้กำหนดค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

ผู้ศึกษาได้นำมาใช้ในการทดสอบหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามจำนวน 30-50 ชุดดังกล่าว ได้ค่าความเชื่อถือได้ เท่ากับ 0.90 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

ขั้นตอนที่สี่ การนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง
ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ หากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ผู้ศึกษาก็จะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน

ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถามทั้ง 4 ขั้นตอนข้างต้นนี้ ได้สรุปไว้ในภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถาม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาคำเนิการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังนี้

3.1 จัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลให้กับสำนัก/กอง/ศูนย์และกลุ่ม จำนวน 18 แห่ง

3.2 แจกข้อมูลแบบสอบถามพร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดในการตอบแบบสอบถามแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักสำนัก/กอง/ศูนย์และกลุ่ม จำนวน 18 แห่ง ด้วยตนเอง รวมทั้งสิ้น 1,233 ชุด

3.3 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามพร้อมทั้งตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ด้วยตนเอง ในช่วงวันทำการปกติ โดยเริ่มเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 1 กันยายน – 30 ตุลาคม 2549 รวมเวลา 2 เดือน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้ศึกษาได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล

4.2 กำหนดรหัส (code) ข้อมูลจัดทำสมุดคู่มือลงรหัส

4.3 ทำการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์แบบสำเร็จรูป ที่เรียกว่า SPSS (Statistical Package for the Social Science)

4.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) หรือ S.D. และการทดสอบค่าที (t-test) รวมทั้งรูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

5. ระยะเวลาทำการวิจัย

การศึกษาเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2549 ถึง วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2550 รวมระยะเวลา 8 เดือน

6. แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

การศึกษาตลอดโครงการมีระยะเวลา 8 เดือน ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2549 ถึง เดือน กุมภาพันธ์ 2550 แบ่งแผนการดำเนินงานตลอดโครงการ เป็น

- 6.1 รวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร 2 เดือน
- 6.2 รวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม 2 เดือน
- 6.3 ประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล 2 เดือน
- 6.4 เสนอผลการศึกษาและจัดทำเป็นรูปเล่มที่สมบูรณ์ 2 เดือน โปรดดูตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

ระยะเวลาและแผนการดำเนินงาน ตลอดโครงการ	พ.ศ. 2549				พ.ศ. 2550			
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.
1. รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เช่น หนังสือ บทความ เอกสารเกี่ยวกับความ เป็นมา สภาพทั่วไป สถิติ อำนาจหน้าที่	←→							
2. รวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนามที่ สอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ตามวัตถุประสงค์และขอบเขตการศึกษา			←→					
3. ประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล					←→			
4. เสนอผลการศึกษา และจัดทำเป็น รูปเล่มที่สมบูรณ์							←→	

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ (1) ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน (2) ปัญหาและแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน (3) การเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น รวมทั้งการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ (4) ภาพรวมแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ทั้งนี้ ได้นำกรอบแนวคิดที่เรียกว่า สวอท (SWOT) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน พร้อมกับการนำแนวคิด 3M ได้แก่ การบริหารงานบุคคล (Man) การบริหารงบประมาณ (Money) และการบริหารงานทั่วไป (Management) มาปรับใช้ในแต่ละด้านด้วย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามซึ่งได้แก่ ข้าราชการกรมชลประทานที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง คือ ในกรุงเทพมหานคร และจังหวัดนนทบุรี รวม 1,132 คน คิดเป็นร้อยละ 91.88 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (1,233 คน) ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้น จึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ สำหรับคอมพิวเตอร์ คือ SPSS for PC และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีบรรยายประกอบตาราง

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอนตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม แบ่งเป็น 5 หัวข้อ ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT และ

แนวคิด 3M โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. (standard deviation)

2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT และแนวคิด 3M โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT และแนวคิด 3M โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในปัจจุบัน กับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น รวมทั้งการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที

2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่

3.1 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT และแนวคิด 3M

3.2 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

3.3 สรุปการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

3.4 สรุปภาพรวมแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

ผู้ศึกษาได้เสนอความหมายของสัญลักษณ์ ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการเสนอข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

- 1) n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
- 2) \bar{x} แทน ค่าเฉลี่ย (mean)
- 3) S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
- 4) t แทน การทดสอบค่าที (t-test)

ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ผู้ศึกษานำเสนอข้อมูล โดยใช้ค่าจำนวน และค่าร้อยละ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ($n = 1,132$) แสดงค่าเป็นจำนวน และร้อยละ จำแนกตาม ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง		$n = 1,132$	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	1. ชาย	623	55
	2. หญิง	509	45
	รวม	1,132	100.0
2. อายุ	1. ต่ำกว่า 30 ปี	98	8.7
	2. 31-40 ปี	320	28.3
	3. 41-50 ปี	534	47.2
	4. 51 ปีขึ้นไป	180	15.8
	รวม	1,132	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง		n = 1,132	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. อายุราชการ	1. 1-10 ปี	191	16.9
	2. 11-20 ปี	353	31.1
	3. 21-30 ปี	456	40.3
	4. 31 ปีขึ้นไป	132	11.7
รวม		1,132	100.0
4. ระดับตำแหน่ง	1. ระดับ 1-3	34	3.0
	2. ระดับ 4-5	413	36.5
	3. ระดับ 6-7	657	58.0
	4. ระดับ 8-9	28	2.5
รวม		1,132	100.0
5. ระดับการศึกษา	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	183	16.2
	2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	852	75.2
	3. สูงกว่าปริญญาตรี	97	8.6
รวม		1,132	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 55) เป็นเพศชาย และที่เหลือ (ร้อยละ 45) เป็นเพศหญิง ในเรื่องอายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 47.2) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี รองลงมาตามลำดับ คือ (ร้อยละ 28.3) อายุระหว่าง 31-40 ปี, (ร้อยละ 15.8) อายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป และที่เหลือ (ร้อยละ 8.7) มีอายุต่ำกว่า 30 ปี สำหรับอายุราชการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 40.3) มีอายุราชการระหว่าง 21-30 ปี รองลงมาตามลำดับ คือ (ร้อยละ 31.1) อายุราชการระหว่าง 11-20 ปี, (ร้อยละ 16.9) อายุราชการระหว่าง 1-10 ปี และที่เหลือ (ร้อยละ 11.7) มีอายุราชการ 30 ปีขึ้นไป ในเรื่องระดับตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 58.0) เป็นข้าราชการระดับ 6-7 รองลงมาตามลำดับ คือ (ร้อยละ 36.5) เป็นข้าราชการระดับ 4-5, (ร้อยละ 3) เป็นข้าราชการระดับ 1-3 และที่เหลือ (ร้อยละ 2.5) เป็นข้าราชการระดับ 8-9 ในส่วนของระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75.2) มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า รองลงมา (ร้อยละ 16.2) มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และที่เหลือ (ร้อยละ 8.6) มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 นี้ ประกอบด้วย 5 หัวข้อ ดังกล่าวไว้แล้วข้างต้นตามลำดับ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT และแนวคิด 3M เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weak) โอกาส (Opportunity) และ ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) แบ่งการนำเสนอเป็น 4 ข้อ ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ที่เป็นจุดแข็ง แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นจุดแข็ง (ภายใน)	ระดับความคิดเห็น			\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
ด้านการบริหารงานบุคคล						
1. กรมชลฯ มีบุคลากรที่มีความชำนาญและมีพื้นฐานทางวิชาการในการประกอบวิชาชีพแต่ละด้าน	(522) 46.1	(550) 48.6	(60) 55.3	2.41	0.59	มาก
2. กรมชลฯ ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร	(307) 27.1	(664) 58.7	(161) 14.2	2.13	0.63	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นจุดแข็ง (ภายใน)	ระดับความคิดเห็น			\bar{x}	S.D.	ระดับความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
ด้านการบริหารงบประมาณ						
3. กรมชลฯ ใช้งบประมาณด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	(214)	(706)	(212)			
	18.9	62.4	18.7	2.00	0.61	ปานกลาง
4. กรมชลฯ ตรวจสอบการใช้ง่าย งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ	(256)	(657)	(219)			
	22.6	58.1	19.3	2.03	0.65	ปานกลาง
ด้านการบริหารงานทั่วไป						
5. กรมชลฯ มีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงและสามารถ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	(303)	(668)	(161)			
	26.8	59.0	14.2	2.13	0.63	ปานกลาง
6. กรมชลฯ มีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้ประกาศนโยบายหรือวิสัยทัศน์และกำหนด กรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	(299)	(629)	(204)			
	26.4	55.6	18.0	2.08	0.66	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม				2.13	0.46	ปานกลาง

หมายเหตุ สำหรับตารางที่ใช้สถิติค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. และการทดสอบค่า (t-test)

1. ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05
2. ระดับความเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ระดับ มีช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้
 - 2.1 เห็นด้วยมาก ช่วงคะแนน 2.33 – 3.00 คะแนน
 - 2.2 เห็นด้วยปานกลาง ช่วงคะแนน 1.67 – 2.32 คะแนน
 - 2.3 เห็นด้วยน้อย ช่วงคะแนน 1.00 – 1.66 คะแนน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ในเรื่องขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน นั้น หนึ่ง ด้านการบริหารงานบุคคล กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.41) ว่า กรมชลประทานมีบุคลากรที่มีความชำนาญและมีพื้นฐานทางวิชาการในการประกอบวิชาชีพแต่ละด้าน และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.13) ว่า กรมชลประทานให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร สอง ด้านการบริหารงานทั่วไป กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.13) ว่า กรมชลประทานมีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.08) ว่า กรมชลประทานมีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ประกาศนโยบายหรือวิสัยทัศน์และกำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และ สาม ด้านการบริหารงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.03) ว่า กรมชลประทานตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.0) ว่า กรมชลประทานใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

สรุป ในการศึกษาความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ในส่วนที่เป็นจุดแข็งหรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.13)

2.1.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานที่เป็นจุดอ่อน
แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นจุดอ่อน (ภายใน)	ระดับความคิดเห็น			\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
ด้านการบริหารงานบุคคล						
1. การพัฒนาบุคลากรของกรมชลฯ ขาด ความต่อเนื่อง	(447) 39.5	(562) 49.6	(123) 10.9	2.29	0.65	ปานกลาง
2. บุคลากรบางส่วนของกรมชลฯ ขาด ความรู้ความสามารถเรื่องเทคโนโลยีที่ ทันสมัย	(424) 37.5	(604) 53.4	(104) 9.1	2.28	0.62	ปานกลาง
ด้านการบริหารงบประมาณ						
3. การจัดทำหลักฐานรายงานการเบิก จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ล่าช้าไม่เป็นไป ตามแผน	(306) 27.0	(659) 61.4	(131) 11.6	2.15	0.60	ปานกลาง
4. การบริหารงบประมาณด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานของกรม ชลฯขาดการวางแผนร่วมกัน	(346) 30.5	(636) 56.2	(150) 13.3	2.17	0.64	ปานกลาง
ด้านการบริหารงานทั่วไป						
5. หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กรมชลฯ ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนทำให้เกิดความ สับสนในการปฏิบัติงาน	(355) 31.4	(556) 49.1	(221) 19.5	2.12	0.70	ปานกลาง
6. เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์มีไม่เพียงพอและไม่ ทันสมัย	(461) 40.8	(538) 47.5	(133) 11.7	2.29	0.66	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม				2.22	0.46	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ในเรื่องขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน นั้น **หนึ่ง** ด้านการบริหารงานบุคคล กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.29) ว่า การพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทานขาดความต่อเนื่อง และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.28) ว่า บุคลากรบางส่วนของกรมชลประทานขาดความรู้ความสามารถเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย **สอง** ด้านการบริหารงานทั่วไป กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.29) ว่า เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.12) ว่า หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานปฏิบัติงานซ้ำซ้อนทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน และ **สาม** ด้านการบริหารงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.17) ว่า การบริหารงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานของกรมชลประทานขาดการวางแผนร่วมกัน และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.15) ว่า การจัดทำหลักฐานรายงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน

สรุป ในการศึกษาความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ในส่วนที่เป็นจุดอ่อนหรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.22)

2.1.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานที่เป็นโอกาส
แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามขีดความสามารถที่เป็นโอกาสหรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นโอกาส (ภายนอก)	ระดับความคิดเห็น			\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
ด้านการบริหารงานบุคคล						
1. การปฏิรูปราชการได้สนับสนุนให้ กรมชลฯ พัฒนาบุคลากรให้ลงไปปฏิบัติงาน กับชุมชน เช่น จัดเวทีชุมชน เพิ่มมากขึ้น	(279) 24.6	(627) 55.4	(226) 20.0	2.05	0.67	ปานกลาง
2. จากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2540 ใน เรื่องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการจัดทำ ประชาพิจารณ์ ส่งผลให้บุคลากรของกรมชลฯ จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และ ประสบการณ์กับประชาชนในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น	(374) 33.0	(623) 55.1	(135) 11.9	2.21	0.64	ปานกลาง
ด้านการบริหารงบประมาณ						
3. การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้ กรมชลฯ มีงบประมาณในการวางแผนการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น	(295) 26.1	(685) 60.5	(152) 13.4	2.13	0.62	ปานกลาง
4. การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้ กรมชลฯ มีงบประมาณในการปฏิบัติงาน ตามแผนและประเมินผลแผนในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น	(252) 22.3	(718) 63.4	(162) 14.3	2.08	0.60	ปานกลาง
ด้านการบริหารงานทั่วไป						
5. รัฐบาลได้มีนโยบายสนับสนุนให้ กรมชลฯ ต้องพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้น	(450) 39.7	(550) 48.6	(132) 11.7	2.28	0.66	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นโอกาส (ภายนอก)	ระดับความคิดเห็น			\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
6. การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้ กรมชลฯ ได้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ เช่น การอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น	(457) 40.4	(532) 47.0	(143) 12.6	2.28	0.67	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม				2.17	0.46	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ในเรื่องขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามขีดความสามารถที่เป็นโอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน นั้น **หนึ่ง** ด้านการบริหารงานทั่วไป กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.28) ว่า การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทาน ได้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ เช่น การอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.28) ว่า รัฐบาลได้มีนโยบายสนับสนุนให้กรมชลประทานต้องพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้น **สอง** ด้านการบริหารงานบุคคล กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.21) ว่า จากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ในเรื่องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการจัดทำประชาพิจารณ์ ส่งผลให้บุคลากรของกรมชลประทานจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์กับประชาชนในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.05) ว่า การปฏิรูประบบราชการได้สนับสนุนให้กรมชลประทานพัฒนาบุคลากรให้ลงไปปฏิบัติงานกับชุมชน เช่น จัดเวทีชุมชน เพิ่มมากขึ้น และ **สาม** ด้านการบริหารงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.13) ว่า การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานมีงบประมาณในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.08) ว่า การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานมีงบประมาณในการปฏิบัติงานตามแผนและประเมินผลแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น

สรุปในการศึกษาความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ในส่วนที่เป็นโอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.17)

2.1.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานที่เป็นข้อจำกัด
แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัด หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นข้อจำกัด (ภายนอก)	ระดับความคิดเห็น			\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
ด้านการบริหารงานบุคคล						
1. การจำกัดอัตรากำลังคนของภาครัฐ ทำให้ ให้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากร กรมชลฯ ลดลง เนื่องจากมีภาระงาน เพิ่มขึ้น	(460) 40.6	(546) 48.2	(126) 11.2	2.30	0.66	ปานกลาง
2. เครื่องมือช่วยความร่วมมือในการพัฒนาและ ประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมชลฯ ยังไม่เป็นระบบและ ขาดความต่อเนื่อง	(444) 39.2	(567) 50.1	(121) 10.7	2.29	0.65	ปานกลาง
ด้านการบริหารงบประมาณ						
3. การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลไม่ เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด	(413) 36.5	(593) 52.4	(126) 11.1	2.25	0.64	ปานกลาง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นข้อจำกัด (ภายนอก)	ระดับความคิดเห็น			\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
4. หน่วยงานภายนอกไม่ได้เข้ามาควบคุม ตรวจสอบและประเมินผลการใช้จ่าย งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมฯ มากเท่าที่ควร ด้านการบริหารงานทั่วไป	(359)	(649)	(124)	2.21	0.62	ปานกลาง
5. กรมฯ ขาดการสนับสนุนจาก ภายนอกทางเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่ทันสมัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	(497)	(536)	(99)	2.35	0.64	มาก
6. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ รวดเร็วส่งผลให้รูปแบบของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนตาม เช่น การ นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการ	(582)	(501)	(49)	2.47	0.58	มาก
เฉลี่ยรวม				2.31	0.42	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ในเรื่องขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัดหรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน นั้น หนึ่ง ด้านการบริหารงานทั่วไป กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.35) ว่า กรมชลประทานขาดการสนับสนุนจากภายนอกทางเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.47) ว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนตาม เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการ สอง ด้านการบริหารงานบุคคล กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.30) ว่า การจำกัดอัตรากำลังคนของภาครัฐ ทำให้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากรกรมชลประทานลดลง

เนื่องจากมีภาระงานเพิ่มขึ้น และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.29) ว่า เครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาและประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กรมชลประทาน ยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง และ สาม ด้านการบริหารงบประมาณ กลุ่ม ตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.25) ว่า การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลไม่เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.21) ว่า หน่วยงานภายนอกไม่ได้เข้ามาควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานมากเท่าที่ควร

สรุป ในการศึกษาความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับขีดความสามารถในการ บริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ในส่วนที่เป็นข้อจำกัดหรือปัจจัย ภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.31)

2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาขีดความสามารถในการ บริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT และแนวคิด 3M เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยแต่ละ ด้านประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.6

หมายเหตุ สำหรับหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละ ด้านดังกล่าว มีตามลำดับ ดังนี้ หนึ่ง พิจารณาจากค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของปัญหาในแต่ละด้าน กล่าวคือ หากปัญหาด้านใดมีค่าเฉลี่ยของปัญหามากที่สุดจะเลือกเพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นอันดับแรก สอง ถ้าหากค่าเฉลี่ยของปัญหาในแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน จะพิจารณาจาก ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. ที่แสดงถึงการกระจายของข้อมูลของปัญหาแต่ละด้าน โดยเลือกปัญหาที่มีค่าเบี่ยงเบน มาตรฐานน้อยที่สุดเป็นอันดับสอง และ สาม ถ้าหากปัญหาแต่ละด้านมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน อีก จะพิจารณาจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง (n) ของปัญหาแต่ละด้านต่อระดับความเห็นด้วย โดย เลือกปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (มาก ปานกลาง น้อย) เป็นอันดับสุดท้าย

นอกจากนี้ เพื่อให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น ในตารางที่ 4.6 ข้างล่างที่แสดงการวิเคราะห์ ปัญหา ผู้ศึกษาได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ท้ายตัวเลขที่ผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด 2 ลำดับ แรกของแต่ละด้านไว้ด้วย

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามปัญหาพร้อม 3 ด้าน
ได้แก่ ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงาน
ทั่วไป

ปัญหาขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการรวม 3 ด้าน	ระดับความคิดเห็น			\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
ด้านการบริหารงานบุคคล						
1. บุคลากรที่ผ่านการพัฒนาไม่ได้ นำความรู้ ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ อย่างจริงจัง	(512) 45.2	(525) 46.4	(95) 8.4	2.37*	0.63	มาก
2. การพัฒนาบุคลากรของกรมชลฯ ยังขาด ความต่อเนื่อง	(516) 45.5	(526) 46.5	(90) 8.0	2.38*	0.63	มาก
3. บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจาก ภายนอกหน่วยงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ มี จำนวนน้อย	(42) 35.5	(624) 55.1	(106) 9.4	2.26	0.62	ปานกลาง
4. หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กรมชลฯ มีจำนวนน้อย	(431) 38.1	(619) 54.7	(82) 7.2	2.31	0.60	ปานกลาง
รวม				2.33	0.49	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัญหาขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการรวม 3 ด้าน	ระดับความคิดเห็น			\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
ด้านการบริหารงบประมาณ						
1. งบประมาณที่กรมชลฯ ได้รับเพื่อนำไปใช้ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงพอ	(452) 39.9	(611) 54.0	(69) 6.1	2.34*	0.59	มาก
2. การใช้งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมชลฯ ยังไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่าและ เกิดประโยชน์มากที่สุด	(348) 30.7	(676) 59.7	(108) 9.6	2.21*	0.60	ปานกลาง
3. กรมชลฯ ขาดการวางแผนในการบริหาร งบประมาณที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น เกษตรกร และกลุ่มผู้ใช้น้ำ	(352) 31.1	(651) 57.5	(129) 11.4	2.20	0.62	ปานกลาง
4. การควบคุมงบประมาณในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ ยังไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร	(339) 29.9	(653) 57.7	(140) 12.4	2.18	0.63	ปานกลาง
รวม				2.23	0.46	ปานกลาง
ด้านการบริหารงานทั่วไป						
1. การวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมชลฯ ยังขาดการประเมินผล	(419) 37.0	(602) 53.2	(111) 9.8	2.27	0.63	ปานกลาง
2. การปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมชลฯ ลำช้าและยึดติด กฎระเบียบมากเกินไป	(452) 39.9	(580) 51.3	(100) 8.8	2.31*	0.63	ปานกลาง
3. กฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อการ ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมชลฯ ในหน่วยงานส่วนภูมิภาค	(414) 36.6	(628) 55.4	(90) 8.0	2.29*	0.60	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัญหาขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการรวม 3 ด้าน	ระดับความคิดเห็น			\bar{x}	S.D.	ระดับ ความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)			
ด้านการบริหารงานทั่วไป						
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมชลฯ จากหน่วยงานภายนอก มีไม่มากเท่าที่ควร	(368)	(679)	(85)	2.25	0.58	ปานกลาง
รวม				2.28	0.49	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม				2.28	0.48	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.6 แสดงปัญหาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามปัญหารวม 3 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ด้านละ 4 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้

1) ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.38) ว่า การพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทานยังขาดความต่อเนื่อง (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.37) ว่า บุคลากรที่ผ่านการพัฒนาไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างจริงจัง (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.31) ว่า หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานมีจำนวนน้อย และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.26) ว่า บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอกหน่วยงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานมีจำนวนน้อย

2) ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.34) ว่า งบประมาณที่กรมชลประทานได้รับเพื่อนำไปใช้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงพอ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.21) ว่า การใช้งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานยังไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุด (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.20) ว่า กรมชลประทานขาดการวางแผนใน

การบริหารงบประมาณที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น เกษตรกร และกลุ่มผู้ใช้น้ำ และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.18) ว่า การควบคุมงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

3) ปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไป (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.31) ว่า การปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานล่าช้าและยึดติดกฎระเบียบมากเกินไป (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.29) ว่า กฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ในหน่วยงานส่วนภูมิภาค (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.27) ว่า การวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานยังขาดการประเมินผล และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.25) ว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานจากหน่วยงานภายนอกมีไม่มากเท่าที่ควร

สรุป ในการศึกษาความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน รวม 3 ด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.28)

หมายเหตุ ปัญหาตามกรอบแนวคิด SWOT ซึ่งจำแนกย่อยเป็นปัญหารวม 3 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ดังกล่าวข้างต้นนี้ แต่ละด้านมีหลายปัญหา แต่ในที่นี้ ได้พิจารณาคัดเลือกเฉพาะปัญหาที่สำคัญที่สุด 2 ลำดับแรกของแต่ละด้านเพื่อนำไปใช้ศึกษาวิเคราะห์ใน “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ในบทที่ 5 หัวข้อ 2. อภิปรายผล หัวข้อย่อย ปัญหาและแนวทางการพัฒนา

2.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT และแนวคิด 3M เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยแต่ละด้านประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามแนวทางการพัฒนารวม 3 ด้าน ได้แก่ แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป

แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการ รวม 3 ด้าน	ระดับความคิดเห็น			\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
ด้านการบริหารงานบุคคล						
1. กรมชลฯ ควรมีการติดตามและ ประเมินผลบุคลากรว่าได้นำความรู้จากการ พัฒนาหรือฝึกอบรมไปใช้หรือไม่อย่างไร	(531) 46.9	(503) 44.4	(98) 8.7	2.38	0.64	มาก
2. กรมชลฯ ควรจัดทำฐานข้อมูลเพื่อเก็บ ประวัติบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาหรือ ฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบ รายการพัฒนาได้อย่างชัดเจนและมีทิศทาง	(616) 54.4	(457) 40.4	(59) 5.2	2.49	0.60	มาก
3. กรมชลฯ ควรส่งเสริมให้เชื่อเชิญผู้มี ความรู้ความสามารถจากภายนอกหน่วยงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เพิ่มมากขึ้น	(623) 55.0	(450) 39.8	(59) 5.2	2.50	0.60	มาก
4. กรมชลฯ ควรสร้างเครือข่ายในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น	(658) 58.1	(430) 38.0	(44) 3.9	2.54	0.57	มาก
รวม				2.48	0.49	มาก
ด้านการบริหารงบประมาณ						
1. กรมชลฯ ควรจัดสรรงบประมาณด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอและ เป็นไปตามแผน	(663) 58.7	(418) 36.9	(49) 4.4	2.55	0.58	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการ รวม 3 ด้าน	ระดับความคิดเห็น			\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
ด้านการบริหารงบประมาณ						
2. กรมชลฯ ควรให้หน่วยงานที่ให้การ ช่วยเหลือเรื่องงบประมาณเข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณด้วย	(536) 47.3	(528) 46.6	(68) 6.1	2.41	0.60	มาก
3. กรมชลฯ ควรสนับสนุนให้ระดมทุนหรือ ขอความช่วยเหลือจากภายนอกหน่วยงาน เพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาสนับสนุนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	(531) 46.9	(518) 45.8	(83) 7.3	2.40	0.62	มาก
4. กรมชลฯ ควรกำหนดรูปแบบการควบคุม งบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นระบบที่ชัดเจนและตรวจสอบได้	(625) 55.2	(466) 41.2	(41) 3.6	2.52	0.57	มาก
รวม				2.47	0.47	มาก
ด้านการบริหารงานทั่วไป						
1. กรมชลฯ ควรกำหนดแผนการพัฒนานุคลากร ที่แน่นอน และวางแผนระยะยาวให้ชัดเจน	(671) 59.2	(431) 38.1	(30) 2.7	2.57	0.55	มาก
2. กรมชลฯ ควรสำรวจและแก้ไขปัญหาการ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	(637) 56.3	(447) 39.5	(48) 4.2	2.52	0.58	มาก
3. กรมชลฯ ควรแบ่งอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาค และแก้ไขกฎระเบียบโดยเพิ่มอำนาจหน้าที่ และภารกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้แก่หน่วยงานในสังกัดเพิ่มมากขึ้น	(581) 51.3	(483) 42.7	(68) 6.0	2.45	0.61	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการ รวม 3 ด้าน	ระดับความคิดเห็น			\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
ด้านการบริหารงานทั่วไป						
4. กรมชลฯ ควรสนับสนุนให้มีการ ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กรมชลฯ โดยหน่วยงานภายนอกเพิ่มมากขึ้น และต่อเนื่อง	(527)	(542)	(63)	2.41	0.59	มาก
รวม				2.49	0.47	มาก
เฉลี่ยรวม				2.48	0.48	มาก

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามแนวทางการพัฒนารวม 3 ด้าน ได้แก่ แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ด้านละ 4 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้

1) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคล (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.54) ว่า กรมชลประทานควรสร้างเครือข่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.50) ว่า กรมชลประทานควรส่งเสริมให้เชื่อเชิญผู้มีความรู้ความสามารถจากภายนอกหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.49) ว่า กรมชลประทานควรจัดทำฐานข้อมูลเพื่อเก็บประวัติบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบรายการพัฒนาได้อย่างชัดเจนและมีทิศทาง และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.38) ว่า กรมชลประทานควรมีการติดตามและประเมินผลบุคลากรว่า ได้นำความรู้จากการพัฒนาหรือฝึกอบรมไปใช้หรือไม่อย่างไร

2) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงบประมาณ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.55) ว่า กรมชลประทานควรจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอและเป็นไปตามแผน (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.52) ว่า

กรมชลประทานควรกำหนดรูปแบบการควบคุมงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.41) ว่า กรมชลประทานควรให้หน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือเรื่องงบประมาณเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณด้วย และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.40) ว่า กรมชลประทานควรสนับสนุนให้ระดมทุนหรือขอความช่วยเหลือจากภายนอกหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงานทั่วไป (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.57) ว่า กรมชลประทานควรกำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพที่แน่นอน และวางแผนระยะยาวให้ชัดเจน (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.52) ว่า กรมชลประทานควรสำรวจและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.45) ว่า กรมชลประทานควรแบ่งอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาคและแก้ไขกฎระเบียบโดยเพิ่มอำนาจหน้าที่และภารกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานในสังกัดเพิ่มมากขึ้น และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.41) ว่า กรมชลประทานควรสนับสนุนให้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานโดยหน่วยงานภายนอกเพิ่มมากขึ้นและต่อเนื่อง

สรุป ในการศึกษาความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานรวม 3 ด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.48)

2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวม
 ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น รวมทั้งการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมในการบริหารจัดการ แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่

2.4.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น

2.4.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

2.4.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง
ต่อภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
กรมชลประทานในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น แสดงไว้ในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบภาพรวมค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวม
ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
กรมชลประทานในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น จำแนกเป็นการ
เปรียบเทียบในปัจจุบันกับในอดีต และการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น

การเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น			\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. ในภาพรวม ขีดความสามารถในการ บริหารจัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมชลฯ ในปัจจุบันสูงกว่าใน อดีต	(470) 41.5	(588) 52	(74) 6.5	2.35	0.60	มาก
2. ในภาพรวม ขีดความสามารถในการ บริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กรมชลฯ สูงกว่าหน่วยงานอื่น เช่น กรมพัฒนาที่ดิน	(291) 25.7	(716) 63.3	(125) 11.0	2.15	0.59	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม				2.25	0.52	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า (1) การเปรียบเทียบภาพรวม
ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานใน
ปัจจุบันกับในอดีต กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.35) ว่า ในภาพรวม
ขีดความสามารถในการบริหารจัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน
ในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต และ (2) การเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานกับหน่วยงานอื่น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยใน

ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.15) ว่า ในภาพรวม ชัดความสามารถในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานสูงกว่าหน่วยงานอื่น เช่น กรมพัฒนาที่ดิน

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.25)

2.4.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน
แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ตามลำดับ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง
 - 2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT จำแนกตามระดับการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรี
 - 3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT จำแนกตามระดับตำแหน่ง คือ ระดับ 1-5 กับระดับ 6-9
- 1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าสถิติความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง

การเปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อขีด ความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมชลประทาน ตามกรอบ แนวคิด SWOT จำแนกตามเพศ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,132)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย (n = 623)		หญิง (n = 509)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1. ขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง หรือ ปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน	2.13	0.46	2.11	0.44	0.77	0.43
2. ขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน หรือ ปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน	2.22	0.45	2.20	0.46	0.67	0.50 n.s.
3. ขีดความสามารถที่เป็นโอกาส หรือ ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน	2.19	0.45	2.13	0.45	2.33	0.02*
4. ขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัด หรือ ปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน	2.33	0.40	2.27	0.43	2.45	0.14 n.s.
เฉลี่ยรวม	2.22	0.27	2.18	0.26	2.58	

หมายเหตุ เฉพาะตารางที่วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ผู้ศึกษาได้ยึดถือแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

1) การวิเคราะห์หรือการทดสอบค่าที (t-test) เป็นการทดสอบผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 กลุ่มเท่านั้น เช่น ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อคำถามที่นำมาวิเคราะห์ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ สำหรับในที่นี่ได้พิจารณาจากค่า Sig.(2-tailed) กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มแตกต่างกัน ค่า Sig.(2-tailed) จะน้อยกว่า α หรือเขียนว่า Sig.(2-tailed) < α (ในตารางข้างบน ได้ใส่เครื่องหมาย

* ไว้) แต่ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน ค่า Sig.(2-tailed) จะมากกว่าหรือเท่ากับ α หรือเขียนว่า Sig.(2-tailed) $> \alpha$ หรือ Sig.(2-tailed) = α (ในตารางได้ใส่เครื่องหมาย^{n.s.}ไว้ ซึ่งหมายถึง non significant หรือ ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05)

2) t หมายถึง ค่าสถิติที่คำนวณได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

3) Sig.(2-tailed) หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน (หมายถึง ข้อคิดเห็นหรือข้อความที่ใช้เป็นมูลฐานของการหาเหตุผลของการวิจัย) ในกรณีนี้ หมายถึง แยกต่าง หรือ ไม่แตกต่างกัน

4) ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (α) ที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันหรือไม่แตกต่างกัน ในที่นี้กำหนดให้ $\alpha = 0.05$ หรือที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 หรือ 95%

5) * หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม แยกต่าง

(Sig.(2-tailed) $< \alpha$)

6)^{n.s.} หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน

(Sig.(2-tailed) $> \alpha$)

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.9 ข้างต้น เป็นการเปรียบเทียบให้เห็นความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT รวม 4 ด้าน ดังนี้ (1) ขีดความสามารถที่เป็นโอกาสหรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน พบว่า มีความแตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) น้อยกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.02) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงในเรื่องขีดความสามารถที่เป็น โอกาสหรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน มีความแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05)

ส่วน (1) ขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน (2) ขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน และ (3) ขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัด หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) มากกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย^{n.s.} ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.43, 0.50, และ 0.14 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงในเรื่องขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ไม่แตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 3 ด้านดังกล่าว

สรุป การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิง ต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT รวม 4 ด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 1 ด้าน และไม่แตกต่างกัน จำนวน 3 ด้าน

2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง

2 กลุ่มต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT จำแนกตามระดับการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าสถิติความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT จำแนกตามระดับการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรี

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานตามกรอบแนวคิด SWOT จำแนกตามระดับการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,132)				t	Sig. (2-tailed)
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n = 183)		ปริญญาตรีและสูงกว่า (n = 949)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1. ขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง หรือ ปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน	2.14	0.45	2.13	0.46	0.21	0.83
2. ขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน หรือ ปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน	2.09	0.47	2.24	0.46	-3.90	0.00*
3. ขีดความสามารถที่เป็นโอกาส หรือ ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน	2.14	0.45	2.18	0.46	-0.97	0.33 ^{n.s.}
4. ขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัด หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน	2.20	0.44	2.33	0.41	-3.66	0.00*
เฉลี่ยรวม	2.14	0.26	2.22	0.27	-3.56	

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.10 เป็นการเปรียบเทียบให้เห็นความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรีต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT รวม 4 ด้าน ดังนี้ (1) ขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อนหรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน และ (2) ขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัด หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน พบว่า มีความแตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) น้อยกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.00 และ 0.00 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรีในเรื่องขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อนหรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน และขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัด หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน มีความแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05)

ส่วน (1) ขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน และ (2) ขีดความสามารถที่เป็น โอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) มากกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย n.s. ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.83 และ 0.33 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรีในเรื่องขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานไม่แตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 2 ด้านดังกล่าว

สรุป การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรีต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT รวม 4 ด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 2 ด้าน และไม่แตกต่างกันจำนวน 2 ด้าน

3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT จำแนกตามระดับตำแหน่ง คือ ระดับ 1-5 กับระดับ 6-9

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าสถิติความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT จำแนกตามระดับตำแหน่งคือ ระดับ 1-5 กับระดับ 6-9

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อขีด ความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กรมชลประทานตามกรอบแนวคิด SWOT จำแนกตามระดับตำแหน่ง	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,132)				t	Sig. (2-tailed)
	ระดับตำแหน่ง 1-5		ระดับตำแหน่ง 6-9			
	5 (n = 447)		(n = 685)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1. ขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง หรือ ปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน	2.08	0.45	2.15	0.45	-2.12	0.01*
2. ขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน หรือ ปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน	2.22	0.45	2.21	0.46	0.41	0.68 ^{n.s.}
3. ขีดความสามารถที่เป็นโอกาส หรือ ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน	2.15	0.43	2.17	0.47	-0.76	0.44 ^{n.s.}
4. ขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัด หรือ ปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน	2.30	0.42	2.31	0.41	-0.51	0.60 ^{n.s.}
เฉลี่ยรวม	2.19	0.26	2.21	0.27	-1.37	

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.11 เป็นการเปรียบเทียบให้เห็นความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีระดับ 1-5 กับระดับ 6-9 ต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT รวม 4 ด้าน ดังนี้ (1) ขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็งหรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน พบว่า มีความแตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) น้อยกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.01) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีระดับ 1-5 กับระดับ 6-9 ในเรื่องขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็งหรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน มีความแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05)

ส่วน (1) ซัดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน (2) ซัดความสามารถที่เป็น โอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน และ (3) ซัดความสามารถที่เป็นข้อจำกัด หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) มากกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย n.s. ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.68, 0.44, และ 0.60 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีระดับ 1-5 กับระดับ 6-9 ในเรื่องซัดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานไม่แตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 3 ด้านดังกล่าว

สรุป การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับ 1-5 กับระดับ 6-9 ต่อซัดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด SWOT รวม 4 ด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 1 ด้าน และไม่แตกต่างกันจำนวน 3 ด้าน

2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มซัดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามภาพรวมแนวโน้มในอนาคต

ภาพรวมแนวโน้มขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น			\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. ในภาพรวม ขีดความสามารถในการ บริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมชลฯ ในอนาคตมีแนวโน้มที่ จะเป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดประ โยชน์ต่อ ประชาชนเพิ่มมากขึ้น	(550) 48.6	(533) 47.1	(49) 4.3	2.44	0.58	มาก
2. ในภาพรวม ขีดความสามารถในการ บริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมชลฯ ในอนาคต มีแนวโน้ม ที่จะสูงกว่าปัจจุบัน	(540) 47.7	(534) 47.2	(58) 5.1	2.43	0.59	มาก
เฉลี่ยรวม				2.43	0.54	มาก

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า (1) ในภาพรวม ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.44) ว่า ในภาพรวม ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น และ (2) ในภาพรวม ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในอนาคต มีแนวโน้มที่จะสูงกว่าปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.43) ว่า ในภาพรวม ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในอนาคต มีแนวโน้มที่จะสูงกว่าปัจจุบัน

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.43)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 3 นี้ครอบคลุม 4 หัวข้อ ตามลำดับได้แก่

3.1 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT

3.2 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

3.3 สรุปการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

3.4 สรุปภาพรวมแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

3.1 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT สรุปไว้ในแผนภาพที่ 4.1

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT	เห็นด้วย (ร้อยละ)			+	ภาพรวม	เห็นด้วย (ร้อยละ)						
	มาก	ปานกลาง	น้อย			มาก	ปานกลาง	น้อย				
1. ขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง (Strength) หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน												
การบริหารงานบุคคล												
1. กรมชลฯ มีบุคลากรที่มีความชำนาญและมีพื้นฐานทางวิชาการในการประกอบวิชาชีพแต่ละด้าน	46.1	<u>48.6</u>	5.3		ภาพรวมขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง (Strength) หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน	28	<u>57</u>	15				
2. กรมชลฯ ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร	27.1	<u>58.7</u>	14.2									
การบริหารงบประมาณ												
3. กรมชลฯ ใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	18.9	<u>62.4</u>	18.7									
4. กรมชลฯ ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรัดกุม และมีประสิทธิภาพ	22.6	<u>58.0</u>	19.3									
การบริหารงานทั่วไป												
5. กรมชลฯ มีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ	26.8	<u>59.0</u>	14.2									
6. กรมชลฯ มีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ประกาศนโยบายหรือวิสัยทัศน์และกำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	26.4	<u>55.6</u>	18.0									
2. ขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน												
การบริหารงานบุคคล												
1. การพัฒนาบุคลากรของกรมชลฯ ขาดความต่อเนื่อง	39.5	<u>49.6</u>	10.9		ภาพรวมขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน	34.5	<u>52.8</u>	12.7				
2. บุคลากรบางส่วนของกรมชลฯ ขาดความรู้ความสามารถเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย	37.5	<u>53.4</u>	9.2									
การบริหารงบประมาณ												
3. การจัดทำหลักฐานรายงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน	27.0	<u>61.4</u>	11.6									
4. การบริหารงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานของกรมชลฯ ขาดการวางแผนร่วมกัน	30.6	<u>56.2</u>	13.3									

ภาพที่ 4.1 สรุปค่าสถิติผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT	เห็นด้วย (ร้อยละ)			+	ภาพรวม	เห็นด้วย (ร้อยละ)			
	มาก	ปาน กลาง	น้อย			มาก	ปาน กลาง	น้อย	
2. ขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน(ต่อ)									
การบริหารงานทั่วไป									
5. หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กรมชลฯ ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนทำให้เกิดความ สับสนในการปฏิบัติงาน	31.4	<u>49.1</u>	19.5						
6. เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์มีไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย	40.7	<u>47.5</u>	11.7						
3. ขีดความสามารถที่เป็นโอกาส (Opportunity) หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน									
การบริหารงานบุคคล									
1. การปฏิรูประบบราชการได้สนับสนุนให้กรมชลฯ พัฒนาบุคลากรให้ลงไปปฏิบัติงานกับ ชุมชน เช่น จัดเวทีชุมชน เพิ่มมากขึ้น	24.6	<u>55.4</u>	20.0						
2. จากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ในเรื่องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการจัด ทำประชาพิจารณ์ ส่งผลให้บุคลากรของ กรมชลฯ จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และ ประสบการณ์กับประชาชนในท้องถิ่นเพิ่ม มากขึ้น	33.0	<u>55.0</u>	11.9						
การบริหารงบประมาณ									
3. การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้ กรมชลฯ มีงบประมาณในการวางแผนการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น	26.1	<u>60.5</u>	13.4						
4. การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลฯ มี งบประมาณในการปฏิบัติงานตามแผนและ ประเมินผลแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มมากขึ้น	22.3	<u>63.4</u>	14.3						
การบริหารงานทั่วไป									
5. รัฐบาลได้มีนโยบายสนับสนุน ให้กรมชลฯ ต้องพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้น	39.8	<u>48.6</u>	11.7						
6. การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้ กรมชลฯ ได้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ เช่น การอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น	40.4	<u>47.0</u>	12.6						
					ภาพรวมขีด ความสามารถ ที่เป็นโอกาส (Opportunity) หรือปัจจัย ภายนอกที่ สนับสนุน หน่วยงาน	31	<u>55</u>	14	ขีดความ สามารถใน การบริหาร จัดการด้าน การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ของ กรม ชลประทาน

แผนภาพที่ 4.1 (ต่อ)

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT	เห็นด้วย (ร้อยละ)			+	ภาพรวม	เห็นด้วย (ร้อยละ)						
	มาก	ปานกลาง	น้อย			มาก	ปานกลาง	น้อย				
4. ขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัด (Threat) หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน												
การบริหารงานบุคคล												
1. การจำกัดอัตรากำลังคนของภาครัฐ ทำให้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากรกรมชลฯ ลดลง เนื่องจากมีการระงับเพิ่มขึ้น	40.6	<u>48.2</u>	11.1		ภาพรวมขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัด (Threat) หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน	41	50	9				
2. เครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาและประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ ยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง	39.2	<u>50.1</u>	10.7									
การบริหารงบประมาณ												
3. การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลไม่เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด	36.5	<u>52.4</u>	11.1									
4. หน่วยงานภายนอกไม่ได้เข้ามาควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ มากเท่าที่ควร	31.7	<u>57.3</u>	11.0									
การบริหารงานทั่วไป												
5. กรมชลฯ ขาดการสนับสนุนจากภายนอกทางเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	43.9	<u>47.3</u>	8.7									
6. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนตาม เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการ	<u>51.4</u>	44.3	4.3									

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

ภาพที่ 4.1 (ต่อ)

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า

1) **ขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน หนึ่ง ด้านการบริหารงานบุคคล** พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีขีดความสามารถในด้านการบริหารงานบุคคลที่เป็นจุดแข็ง หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) กรมชลประทานมีบุคลากรที่มีความชำนาญและมีพื้นฐานทางวิชาการในการประกอบวิชาชีพแต่ละด้าน (2) กรมชลประทานให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร **สอง** ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีขีดความสามารถในด้านการบริหารงานทั่วไปที่เป็นจุดแข็ง หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) กรมชลประทานมีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) กรมชลประทานมีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ประกาศนโยบายหรือวิสัยทัศน์และกำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และ **สาม** ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีขีดความสามารถในด้านการบริหารงบประมาณที่เป็นจุดแข็ง หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) กรมชลประทานตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ (2) กรมชลประทานใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้แล้ว ในภาพรวมขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง

2) **ขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน หนึ่ง ด้านการบริหารงานบุคคล** พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีขีดความสามารถในด้านการบริหารงานบุคคลที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทานขาดความต่อเนื่อง (2) บุคลากรบางส่วนของกรมชลประทานขาดความรู้ความสามารถเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย **สอง** ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีขีดความสามารถในด้านการบริหารงานทั่วไปที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย (2) หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานปฏิบัติงานซ้ำซ้อนทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน

และ สาม ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีขีดความสามารถในด้านการบริหารงบประมาณที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การบริหารงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานของกรมชลประทานขาดการวางแผนร่วมกัน (2) การจัดทำหลักฐานรายงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน นอกจากนี้แล้ว ในภาพรวมขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง

3) ขีดความสามารถที่เป็นโอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน หนึ่ง ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีขีดความสามารถในด้านการบริหารงานทั่วไปที่เป็นโอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานได้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ เช่น การอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น (2) รัฐบาลได้มีนโยบายสนับสนุนให้กรมชลประทานต้องพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้น สอง ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีขีดความสามารถในด้านการบริหารงานบุคคลที่เป็นโอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) จากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ในเรื่องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการจัดทำประชาพิจารณ์ ส่งผลให้บุคลากรของกรมชลประทานจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์กับประชาชนในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น (2) การปฏิรูประบบราชการได้สนับสนุนให้กรมชลประทานพัฒนาบุคลากรให้ลงไปปฏิบัติงานกับชุมชน เช่น จัดเวทีชุมชน เพิ่มมากขึ้น และ สาม ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีขีดความสามารถในด้านการบริหารงานบุคคลที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานมีงบประมาณในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น (2) การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานมีงบประมาณในการปฏิบัติงานตามแผนและประเมินผลแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้แล้ว ในภาพรวมขีดความสามารถที่เป็นโอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง

4) **ขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัดหรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน** **หนึ่ง** ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า กรมชลประทานมีขีดความสามารถในด้านการบริหารงานทั่วไปที่เป็นข้อจำกัดหรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) กรมชลประทานขาดการสนับสนุนจากภายนอกทางเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงตาม เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการ **สอง** ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีขีดความสามารถในด้านการบริหารงานบุคคลที่เป็นข้อจำกัดหรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การจำกัดอัตรากำลังคนของภาครัฐ ทำให้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากรกรมชลประทานลดลง เนื่องจากมีภาระงานเพิ่มขึ้น (2) เครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาและประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง และ **สาม** ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีขีดความสามารถในด้านการบริหารงบประมาณที่เป็นข้อจำกัดหรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลไม่เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด (2) หน่วยงานภายนอกไม่ได้เข้ามาควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานมากเท่าที่ควร นอกจากนี้แล้ว ในภาพรวมขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัดหรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง

3.2 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาขีด

ความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามปัญหาและแนวทางการพัฒนารวม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้ ได้สรุปไว้ในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามปัญหาและแนวทางการพัฒนารวม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป

ปัญหาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)			แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)		
	มาก	ปานกลาง	น้อย		มาก	ปานกลาง	น้อย
1. ด้านการบริหารงานบุคคล							
1. บุคลากรที่ผ่านการพัฒนาไม่ได้ นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างจริงจัง	45.2	46.4	8.4	1. กรมชลฯ ควรมีการติดตามและประเมินผลบุคลากรว่าได้นำความรู้จากการพัฒนาหรือฝึกอบรมไปใช้หรือไม่อย่างไร	46.9	44.4	8.7
2. การพัฒนาบุคลากรของกรมชลฯ ยังขาดความต่อเนื่อง	45.6	46.5	8.0	2. กรมชลฯ ควรจัดทำฐานข้อมูลเพื่อเก็บประวัติบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบรายการพัฒนาได้อย่างชัดเจนและมีทิศทาง	54.4	40.4	5.2
3. บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอกหน่วยงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ มีจำนวนน้อย	35.5	55.1	9.4	3. กรมชลฯ ควรส่งเสริมให้เชื้อเชิญผู้มีความรู้ความสามารถจากภายนอกหน่วยงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น	55.0	39.8	5.2
4. หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ มีจำนวนน้อย	38.1	54.7	7.2	4. กรมชลฯ ควรสร้างเครือข่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น	58.1	38.0	3.9
2. ด้านการบริหารงบประมาณ							
1. งบประมาณที่กรมชลฯ ได้รับเพื่อนำไปใช้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงพอ	39.9	54.0	6.1	1. กรมชลฯ ควรจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอและเป็นไปตามแผน	58.6	36.9	4.3
2. การใช้งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ ยังไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุด	30.7	59.7	9.5	2. กรมชลฯ ควรให้หน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือเรื่องงบประมาณ เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณด้วย	47.3	46.6	6.0
3. กรมชลฯ ขาดการวางแผนในการบริหารงบประมาณที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น เกษตรกร และกลุ่มผู้ใช้น้ำ	31.1	57.5	11.4	3. กรมชลฯ ควรสนับสนุนให้ระดมทุนหรือขอความช่วยเหลือจากภายนอก หน่วยงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	46.9	45.8	7.3
4. การควบคุมงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	29.9	57.7	12.4	4. กรมชลฯ ควรกำหนดรูปแบบการควบคุมงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบที่ชัดเจนและตรวจสอบได้	55.2	41.2	3.6

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ปัญหาขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)			แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)		
	มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย
3. ด้านการบริหารงานทั่วไป							
1. การวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมชลฯ ยังขาดการประเมินผล	37.0	53.2	9.8	1. กรมชลฯ ควรกำหนดแผนการพัฒนบุคลากร ที่แน่นอนและวางแผนระยะยาวให้ชัดเจน	59.3	38.1	2.7
2. การปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมชลฯ ลำช้าและยึดติด กฎระเบียบมากเกินไป	39.9	51.2	8.8	2. กรมชลฯ ควรสำรวจและแก้ไขปัญหาการ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่ดำเนินการไปอย่างล่าช้า และควร ลดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน	56.3	39.5	4.2
3. กฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กรมชลฯ ในหน่วยงานส่วนภูมิภาค	36.6	55.5	8.0	3. กรมชลฯ ควรแบ่งอำนาจไปสู่ส่วน ภูมิภาคและแก้ไขกฎระเบียบโดยเพิ่มอำนาจ และภารกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้แก่หน่วยงานในสังกัดเพิ่มมากขึ้น	51.3	42.7	6.0
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมชลฯ จากหน่วยงานภายนอก มีไม่มากเท่าที่ควร	32.5	60.0	7.5	4. กรมชลฯ ควรสนับสนุนให้มีการประเมินผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ โดย หน่วยงานภายนอกเพิ่มมากขึ้นและต่อเนื่อง	46.6	47.9	5.6
การเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)			ภาพรวมแนวโน้มขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)		
	มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย
1. ในภาพรวม ขีดความสามารถในการบริหาร จัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมชลฯ ในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต	41.5	51.9	6.5	1. ในภาพรวม ขีดความสามารถในการ บริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมชลฯ ในอนาคตมีแนวโน้มที่ จะเป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดประ โยชน์ต่อ ประชาชนเพิ่มมากขึ้น	48.6	47.1	4.3
2. ในภาพรวม ขีดความสามารถในการ บริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กรมชลฯ สูงกว่าหน่วยงานอื่น เช่น กรมพัฒนาที่ดิน	25.7	63.3	11.0	2. ในภาพรวม ขีดความสามารถในการ บริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมชลฯ ในอนาคต มีแนวโน้ม ที่จะสูงกว่าปัจจุบัน	47.7	47.2	5.1

ตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า

1) ปัญหาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
กรมชลประทาน จำแนกตามปัญหารวม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหาร
งบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป

(1) ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีปัญหาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล 4 เรื่อง ได้แก่ (1) การพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทานยังขาดความต่อเนื่อง (2) บุคลากรที่ผ่านการพัฒนาไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับ ไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างจริงจัง (3) หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานมีจำนวนน้อย และ (4) บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอกหน่วยงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานมีจำนวนน้อย

(2) ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีปัญหาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณ 4 เรื่อง ได้แก่ (1) งบประมาณที่กรมชลประทานได้รับเพื่อนำไปใช้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงพอ (2) การใช้งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานยังไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุด (3) กรมชลประทานขาดการวางแผนในการบริหารงบประมาณที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น เกษตรกร และกลุ่มผู้ใช้น้ำ และ (4) การควบคุมงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

(3) ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีปัญหาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการบริหารงานทั่วไป 4 เรื่อง ได้แก่ (1) การปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานล่าช้าและยึดติดกฎระเบียบมากเกินไป (2) ระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในหน่วยงานส่วนภูมิภาค (3) การวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานยังขาดการประเมินผล และ (4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานจากหน่วยงานภายนอกมีไม่มากเท่าที่ควร

2) แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน จำแนกตามแนวทางการพัฒนารวม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป

(1) ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยในระดับมาก กับแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล ใน 4 เรื่อง ได้แก่ (1) กรมชลประทานควรสร้างเครือข่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น (2) กรมชลประทานควรส่งเสริมให้เชื้อเชิญผู้มีความรู้ความสามารถจากภายนอกหน่วยงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น (3) กรมชลประทานควรจัดทำฐานข้อมูล

เพื่อเก็บประวัติบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบรายการพัฒนาได้อย่างชัดเจนและมีทิศทาง และ (4) กรมชลประทานควรมีการติดตามและประเมินผลบุคลากรว่าได้นำความรู้จากการพัฒนาหรือฝึกอบรมไปใช้หรือไม่อย่างไร

(2) ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยในระดับมาก กับแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณ ใน 4 เรื่อง ได้แก่ (1) กรมชลประทานควรจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอและเป็นไปตามแผน (2) กรมชลประทานควรกำหนดรูปแบบการควบคุมงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ (3) กรมชลประทานควรให้หน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือเรื่องงบประมาณเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณด้วย และ (4) กรมชลประทานควรสนับสนุนให้ระดมทุนหรือขอความช่วยเหลือจากภายนอกหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(3) ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยในระดับมาก กับแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการบริหารงานทั่วไป ใน 3 เรื่อง ได้แก่ (1) กรมชลประทานควรกำหนดแผนการพัฒนากุศลกรที่แน่นอน และวางแผนระยะยาวให้ชัดเจน (2) กรมชลประทานควรสำรวจและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ (3) กรมชลประทานควรแบ่งอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาคและแก้ไขกฎระเบียบโดยเพิ่มอำนาจหน้าที่และภารกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานในสังกัดเพิ่มมากขึ้นและ เห็นด้วยในระดับปานกลาง กับแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการบริหารงานทั่วไป ใน 1 เรื่อง ได้แก่ กรมชลประทานควรสนับสนุนให้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยหน่วยงานภายนอกเพิ่มมากขึ้นและต่อเนื่อง

3.3 สรุปการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

3.3.1 ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเมื่อเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในปัจจุบันกับในอดีต กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ขีดความสามารถในการบริหารจัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต

3.3.2 ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเมื่อเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานกับหน่วยงานอื่น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานสูงกว่าหน่วยงานอื่น เช่น กรมพัฒนาที่ดิน

3.4 สรุปภาพรวมแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

3.4.1 ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเมื่อเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ในทิศทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า ขีดความสามารถในการบริหารจัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ในทิศทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น

3.4.2 ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในอนาคต มีแนวโน้มที่จะสูงกว่าปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า ในภาพรวม ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในอนาคต มีแนวโน้มที่จะสูงกว่าปัจจุบัน

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 เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการพัฒนาการบริหารจัดการของกรมชลประทานโดยตรง 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 เป็นการวิเคราะห์ในรูปแบบของตารางรวมโดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา 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) พร้อมก็นำแนวคิด 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 ข้อมูลที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน 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 และ สาม ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ มีการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ และใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

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

(3) ขีดความสามารถที่เป็นโอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน หนึ่ง ด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานได้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ เช่น การอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม

เป็นต้น และรัฐบาลได้มีนโยบายสนับสนุนให้กรมชลประทานต้องพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้น สอง ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ จากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) ในเรื่องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการจัดทำประชาพิจารณ์ ส่งผลให้บุคลากรของกรมชลประทานจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์กับประชาชนในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น และการปฏิรูประบบราชการได้สนับสนุนให้กรมชลประทานพัฒนาบุคลากรให้ลงไปปฏิบัติงานกับชุมชน เช่น จัดเวทีชุมชน เพิ่มมากขึ้น และสาม ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานมีงบประมาณในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และมีงบประมาณในการปฏิบัติงานตามแผนและประเมินผลแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น

(4) 지적ความสามารถที่เป็นข้อจำกัดหรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน หนึ่ง ด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ ขาดการสนับสนุนจากภายนอกทางเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนตาม เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการ สอง ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การจำกัดอัตรากำลังคนของภาครัฐ ทำให้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากรกรมชลประทานลดลง เนื่องจากมีภาระงานเพิ่มขึ้น และเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาและประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง และสาม ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลไม่เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด และหน่วยงานภายนอกไม่ได้เข้ามาควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานมากเท่าที่ควร

1.3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาแนวทางการพัฒนา การเปรียบเทียบภาพรวม และแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยพิจารณาตามกรอบแนวคิด 3M สรุปได้ ดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า กรมชลประทานมีปัญหาในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปัญหา 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ตัวอย่างเช่น

(1) ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทานยังขาดความต่อเนื่อง บุคลากรที่ผ่านการพัฒนาไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการ

ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างจริงจัง หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานมีจำนวนน้อย และ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอก หน่วยงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานมีจำนวนน้อย

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

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

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

(1) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคล ควรสร้างเครือข่ายใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น ควรส่งเสริมให้เชื้อเชิญผู้มีความรู้ความสามารถจากภายนอก หน่วยงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น ควรจัดทำฐานข้อมูลเพื่อเก็บ ประวัติบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบรายการพัฒนาได้ อย่างชัดเจนและมีทิศทาง และควรมีการติดตามและประเมินผลบุคลากรว่าได้นำความรู้จากการ พัฒนาหรือฝึกอบรมไปใช้หรือไม่อย่างไร

(2) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงบประมาณ ควรจัดสรร งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอและเป็นไปตามแผน ควรกำหนดรูปแบบ การควบคุมงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ ควรให้หน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือเรื่องงบประมาณ เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้จ่าย งบประมาณด้วย และควรสนับสนุนให้ระดมทุนหรือขอความช่วยเหลือจากภายนอกหน่วยงาน เพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(3) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงานทั่วไป ควรกำหนดแผนการพัฒนามูลฐานที่แน่นอน และวางแผนระยะยาวให้ชัดเจน ควรสำรวจและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และควรแบ่งอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาคและแก้ไขกฎระเบียบ โดยเพิ่มอำนาจหน้าที่และภารกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานในสังกัดเพิ่มมากขึ้นและ เห็นด้วยในระดับปานกลาง ในการสนับสนุนให้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยหน่วยงานภายนอกเพิ่มมากขึ้นและต่อเนื่อง

3) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวม

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน มีดังนี้ (1) การเปรียบเทียบในปัจจุบันกับในอดีต กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่าขีดความสามารถในการบริหารจัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต และ (2) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานสูงกว่าหน่วยงานอื่น 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) ความคิดเห็นในเรื่องขีดความสามารถที่เป็นโอกาสหรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน 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 และขีดความสามารถที่เป็น โอกาส 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 ขีดความสามารถที่เป็น โอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน และขีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัด หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานไม่แตกต่างกัน

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 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความชำนาญของบุคลากรทางด้านสายงานก่อสร้าง วิศวกรและสายงานชลประทานที่เกี่ยวกับการจัดสรรน้ำ ซึ่งเป็นสายงานหลัก ทำให้การให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรจึงไม่ทั่วถึงและครอบคลุมทุกกลุ่มงาน เห็นได้จากการกำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกรมชลประทานที่มีการแบ่งส่วนราชการภายในกรมชลประทานออกเป็น 26 สำนัก 4 กอง 3 กลุ่ม 1 ศูนย์ อีกทั้งยังกำหนดอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกันด้วย อีกทั้ง ผู้ศึกษายังเห็นว่า กรมชลประทานให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรน้อยเกินไป ทั้งนี้ สอดคล้องกับที่ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548: 199) ได้ศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาข้าราชการ ซึ่งพบว่า การให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการ แม้ว่ากฎหมายจะกำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา แต่ผู้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งก็ยังไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ทั้งนี้เมื่อต้องเลือกระหว่างการภารกิจหรืองานกับการสนับสนุนให้ข้าราชการได้รับการพัฒนา ผู้บังคับบัญชามักเลือกเอางานไว้ก่อน โดยอาจเลือกส่งข้าราชการที่ไม่ค่อยมีงานทำหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานไปเข้ารับการอบรม แทนที่จะส่งข้าราชการที่ยันชั้นแข็ง และรับผิดชอบงานมากกว่า เพราะเกรงว่าจะเสียงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารบางคนก็ไม่ส่งเสริมการฝึกอบรมบุคลากร รวมทั้งไม่ให้ความสำคัญกับการ

เชิญบุคคลภายนอก เช่น ผู้มีประสบการณ์ ผู้มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้ให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาเพื่อช่วยพัฒนาบุคลากร อันจะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของกรมชลประทานเป็นไป ด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เช่นนี้ สอดคล้องกับเอกสารของ ดำรงศักดิ์ แก้วเพ็ง (2540: 106) เรื่อง ประสิทธิภาพด้านการบริหารงานบุคลากร ที่ว่า การพัฒนาคุณภาพบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถช่วยให้บริหารงานได้รวดเร็ว ทันเวลา และแก้ไขปัญหของประชาชนได้ทันความ ต้องการ การคัดเลือกบุคลากรที่ดีเข้ามาทำงานแล้วมิได้หมายความว่า บุคลากรนั้นจะปฏิบัติหน้าที่ ที่รับผิดชอบได้เต็มความสามารถ เพราะวิทยาการต่าง ๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังนั้น หน่วยงานจึง ควรพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้ว ผู้ศึกษายังเห็น ว่า การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพบุคลากรเป็นประจำ เช่น การฝึกอบรมสัมมนา การประชุมชี้แจง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานรวมทั้งการเชิญบุคคลภายนอกมาช่วยพัฒนาบุคลากร ของหน่วยงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นมาก ฉะนั้น การปรับปรุงการปฏิบัติงานบุคลากรของหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะเป็นการพัฒนาทักษะหรือความชำนาญของบุคลากร อีกทั้ง ยังจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอีกด้วย ที่กล่าวมานี้ สอดคล้องกับผลงานของ พลินาน พรเรืองวงศ์ (2543) ที่ได้ศึกษา การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของข้าราชการองค์การ บริหารส่วนจังหวัดตามโครงสร้างการบริหารงานใหม่ ที่กล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า แนวทางการแก้ไข ปัญหาการปฏิบัติงานของข้าราชการที่เหมาะสมได้ผลดีที่สุด คือ การประชุมชี้แจง การฝึกอบรม สัมมนาและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน สอง ด้านการบริหารงานทั่วไป ผู้ศึกษาเห็นว่า กรมชลประทานมีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ส่วนฝึกอบรม ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการพัฒนาบุคลากรยังมีประสบการณ์น้อยในการนำเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เช่น การนำระบบ การอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม และการนำระบบ e-learning มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั่วประเทศ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับข้อมูลใน แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการกรมชลประทาน ปี 2548-2552 ที่มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนคือ ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี สมัยใหม่ และสาม ด้านการบริหารงบประมาณ ผู้ศึกษาเห็นว่า ในการตรวจสอบการใช้จ่าย งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานยังขาดความรัดกุมและมี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับ เอกสารระบบการควบคุมภายใน ของสำนักพัฒนา โครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล ปีงบประมาณ 2548 ในเรื่องของการขอตั้งงบประมาณและ การวางแผนใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี ไม่เพียงพอและไม่เป็นไปตามแผนที่ขอตั้งไว้ มีการปรับแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ งบประมาณที่ได้รับ จำเป็นต้องของบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปี ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

แต่ละครั้ง ทำให้การตรวจสอบการใช้จ่ายต้องปรับให้เป็นไปตามแผน เกิดความล่าช้าและการตรวจสอบใบสำคัญในการเบิกจ่ายยังพบข้อผิดพลาด เนื่องจากค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำมาเบิกจ่าย บางครั้งไม่ตรงกับหมวดการเบิก อีกทั้งหลักฐานประกอบการเบิกจ่ายก็ไม่ถูกต้องครบถ้วน ทำให้ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบที่รัดกุมมากยิ่งขึ้น

2.1.2 ซีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน
ในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กรมชลประทานมีขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน 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 สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภฤกษ์ (2537: 37) ได้ศึกษาไว้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะต้องอย่างต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนยังทำงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาบุคคลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และ ศุภชัย ยาวะประภาส (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 ซีดความสามารถที่เป็นโอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กรมชลประทานมีขีดความสามารถที่เป็นโอกาส หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงานในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง แทนที่จะเป็นระดับมาก สืบเนื่องมาจาก หนึ่ง ด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานได้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ เช่น การอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น ผู้ศึกษาเห็นว่า ในการนำไปปฏิบัติจริงยังติดขัดในเรื่องของงบประมาณที่มีไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมและทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่นนี้สอดคล้องกับที่ พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2538: 57) ได้ทำวิจัยไว้โดยพบว่า แนวโน้มของรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรควรมีหลากหลาย มีการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง คอมพิวเตอร์ช่วยสอนจะเข้ามามีบทบาทในการฝึกอบรม มีชุดฝึกอบรมที่เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีการฝึกอบรมทางไกล มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ มีสื่อและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่สามารถศึกษาได้ขณะอยู่ที่ทำงานหรือที่บ้าน สอง ด้านการบริหารงานบุคคล เนื่องจากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) ในเรื่องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการจัดทำประชาพิจารณ์

ส่งผลให้บุคลากรของกรมชลประทานจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์กับประชาชนในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น เห็นได้จากการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรผู้ใช้น้ำ ที่ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำในชุมชน แต่ก็ยังไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่ และการสนับสนุนให้บุคลากรลงไปปฏิบัติงานกับชุมชน เช่น จัดเวทีชุมชน ก็ยังไม่ทั่วถึงและครอบคลุม และสาม ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลประทานมีงบประมาณในการวางแผน ปฏิบัติงานตามแผนและประเมินผลแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น แต่ก็ยังไม่เพียงพอ ที่กล่าวมานี้ สอดคล้องกับ ศุภชัย ยาวะประภาส (2548: 199) ที่ได้ให้ความเห็นไว้ว่า 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 ซีดความสามารถที่เป็นข้อจำกัดหรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน

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 โดยมีกำหนดไว้ใน แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการกรมชลประทาน (พ.ศ. 2548-2552) เรื่อง การสร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน

ภายในและ ภายนอกประเทศ เป้าประสงค์ คือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรให้สูงขึ้น และมีการประสานทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงาน HRD และสามด้านการบริหารงบประมาณ 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 ควบคู่ไปด้วย ดังต่อไปนี้

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) การบริหารงบประมาณขาดการวางแผนร่วมกันโดยหน่วยผู้ใช้งบประมาณ ไม่มีส่วนร่วมในการเสนองบประมาณตามที่จำเป็นต้องจ่ายจริง

(2) รัฐบาลหรือรัฐสภาไม่เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร

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 ต้องทำหนังสือเข้าส่วนกลางเพื่อขออนุมัติอธิบดีในการ
ดำเนินการดังกล่าวจึงจะจัดได้ ทำให้ล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

ปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุมาจาก

(1) หน่วยงานในส่วนกลางไม่ต้องการแบ่งอำนาจหรือมอบอำนาจด้าน
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ส่วนภูมิภาค

(2) ผู้บริหารในส่วนกลางไม่ให้ความสำคัญและไม่สนใจที่จะปรับปรุง
แก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ

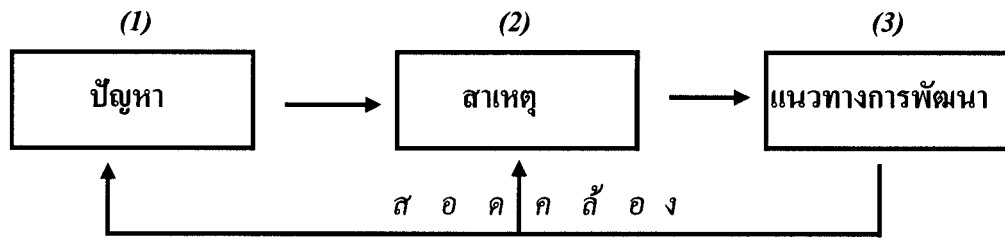
(1) หน่วยงานในส่วนกลางควรแบ่งอำนาจหรือมอบอำนาจด้านการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ส่วนภูมิภาค

(2) ผู้บริหารในส่วนกลางควรให้ความสำคัญและสนใจที่จะปรับปรุง
แก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เพื่อช่วยในการอธิบายและวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนา
ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน
ทั้ง 3 ด้านข้างต้นนี้ให้เป็นระบบมากขึ้น ผู้ศึกษาได้นำเสนอโดยนำกรอบแนวคิดทางวิชาการ
คือ “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 25-29) มาปรับใช้ในการ
การศึกษาวิเคราะห์ 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



ด้านการบริหารงานบุคคล

1. การพัฒนาบุคลากรของ
กรมชลประทานยังขาดความ
ต่อเนื่อง

2. บุคลากรที่ผ่านการพัฒนา
ไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้
ในการปฏิบัติงานในหน้าที่
อย่างจริงจัง

1.1 ผู้บริหารไม่เห็น
ความสำคัญในการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์
1.2 หน่วยงานทางด้านการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาด
การวางแผนรูปแบบในการ
พัฒนาอย่างเป็นระบบ
ขั้นตอน

2.1 หน่วยงานส่งบุคลากร
เข้ารับการพัฒนาโดยมิได้
พิจารณาถึงความเหมาะสม
ของหลักสูตรกับหน้าที่ที่
บุคลากรนั้นได้รับมอบหมาย
ให้ปฏิบัติในปัจจุบันและ
อนาคตอันใกล้
2.2 หน่วยงานหรือผู้บริหาร
ไม่สนใจว่าบุคลากรที่เข้ารับ
การฝึกอบรมจะนำความรู้
จากการฝึกอบรมไปใช้
หรือไม่

1.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น

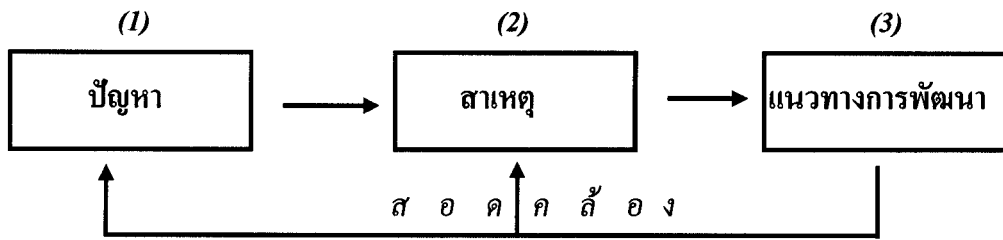
1.2 หน่วยงานทางด้านการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ควรมีการวางแผน
รูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
อย่างเป็นระบบ ขั้นตอน

2.1 ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาในการ
ส่งคนเข้ารับการพัฒนาให้มีความ
เหมาะสมของหลักสูตรกับหน้าที่ที่
ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในปัจจุบัน
และอนาคตอันใกล้ที่ต้องนำไปใช้จริง

2.2 หน่วยงานหรือผู้บริหารควรให้มี
การประเมินผลการปฏิบัติงานทุกๆ
3-6 เดือน เช่น ทำแบบสอบถามและ
แจกให้ผู้ผ่านการพัฒนาประเมินผล

ภาพที่ 5.1 ภาพรวม ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ตามกรอบแนวคิด 3M โดยนำ
กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนา ที่เรียกว่า กระบวนการ
พิจารณาแก้ไขปัญหา มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



ด้านการบริหารงบประมาณ

1. งบประมาณที่กรมชลประทานได้รับเพื่อนำไปใช้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงพอ

2. การใช้งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานยังไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุด

1.1 การบริหารงบประมาณขาดการวางแผนร่วมกันโดยหน่วยผู้ใช้งบประมาณไม่มีส่วนร่วมในการเสนองบประมาณตามที่จำเป็นต้องจ่ายจริง

1.2 รัฐบาลหรือรัฐสภาไม่เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากเท่าที่ควร

2.1 หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดการวางแผนการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผล การใช้งบประมาณที่เข้มงวด

2.2 ข้าราชการผู้มีหน้าที่ในการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดการฝึกอบรมเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณ

1.1 กรมชลประทานควรให้ทุกหน่วยงานที่ใช้งบประมาณในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการประมาณการค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานต้องการ

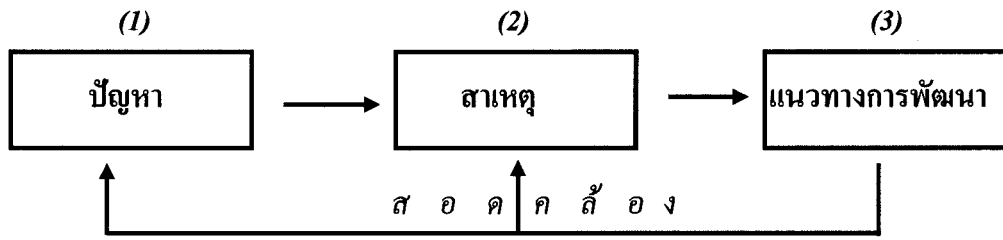
1.2 รัฐบาลหรือรัฐสภาควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น

2.1 หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรแต่งตั้งคณะทำงานในการวางแผนการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างเข้มงวด

2.2 หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจัดฝึกอบรมให้กับข้าราชการผู้มีหน้าที่ในการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

ภาพที่ 5.1 (ต่อ)

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



ด้านการบริหารงานทั่วไป

1. การปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานล่าช้าและยึดติดกฎระเบียบมากเกินไป

2. กฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานในหน่วยงานส่วนภูมิภาค

1.1 ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจและไม่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเข้มงวด

1.2 หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้กำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและแจ้งให้ข้าราชการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

2.1 หน่วยงานในส่วนกลางไม่ต้องการแบ่งอำนาจหรือมอบอำนาจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ส่วนภูมิภาค

2.2 ผู้บริหารในส่วนกลางไม่ให้ความสำคัญและไม่สนใจที่จะปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.1 ผู้บริหารควรให้ความสนใจและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเข้มงวด

1.2 หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดระยะเวลาการทำงานที่ชัดเจนและแจ้งให้ข้าราชการทราบเพื่อปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

2.1 หน่วยงานในส่วนกลางควรแบ่งอำนาจหรือมอบอำนาจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ส่วนภูมิภาค

2.2 ผู้บริหารในส่วนกลางควรให้ความสำคัญและสนใจที่จะปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ภาพที่ 5.1 (ต่อ)

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 ทำให้เข้าไปปัญหาที่แบ่งเป็นข้อดี 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 การส่งคนเข้ารับการพัฒนาต้องมีความเหมาะสมของหลักสูตรกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ที่ต้องนำไปใช้จริง 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-ส่งอีเมลล์ (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 ในขั้นตอนต่อไป ต้องดำเนินการตามแผนและวางรูปแบบในการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบตามตัวชี้วัดให้มีประสิทธิภาพต่อไป 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 เน้นการจัด โครงสร้างองค์การบริหารแบบบูรณาการที่สามารถพัฒนาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

(2) หลักคุณธรรม ส่งเสริมและปลูกฝังจิตสำนึกบุคลากรและเจ้าหน้าที่ ให้มีความซื่อสัตย์สุจริต เกรงครัตในระเบียบวินัย และปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรมและมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งสร้างความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงในการพัฒนาตนเองและนำไปใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า

(3) หลักความโปร่งใส ระบบการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการคัดเลือกคนเข้ารับการพัฒนาควรมีกระบวนการที่สามารถตรวจสอบได้

(4) หลักการมีส่วนร่วม ควรให้ความสำคัญกับบุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกคน เปิดโอกาสให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานและจัดตั้งศูนย์ให้บริการข้อมูลข่าวสารทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถบริการได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวาง

(5) หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ จริงใจ สร้างวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน และส่งเสริมความเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน

(6) หลักความคุ้มค่า กรมชลประทานควรตระหนักและคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างจำกัด มีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ ประเมินผลความคุ้มค่า กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจากผลงาน และมีการประสานงานหรือบูรณาการในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

2) การนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน โดยปฏิบัติตามหลักการ 3 หลัก ดังนี้

(1) ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ในด้านการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ของกรมชลประทานควรคำนึงถึงความพอดีในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความจำเป็นของผู้เข้ารับการพัฒนาและของหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ

(2) ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ กรมชลประทานควรมีเหตุผลในการพิจารณา รูปแบบและวิธีการบริหารจัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

(3) การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล กรมชลประทานควรเตรียมรับมือให้พร้อมทั้งรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกขั้นตอน และ ขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของข้าราชการในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี รวมทั้งควรมีการเพิ่มเรื่องของการดำเนินการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเข้าไปสอดแทรกในหลักสูตรที่ใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน

3) การบริหารงานของสำนักพัฒนาโครงสร้าง (งานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

(1) การวางแผน เช่น ส่วนฝึกอบรมควรศึกษาวิเคราะห์พันธกิจในการดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความเหมาะสมกับภารกิจของกรมชลประทาน ควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้บุคลากรทุกคนรับทราบพันธกิจของหน่วยงานอย่างทั่วถึง โดยการจัดประชุมร่วมกันในแต่ละฝ่ายเพื่อสรุปเกี่ยวกับพันธกิจของส่วนฝึกอบรม พร้อมทั้งระบุกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ และกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสามารถวัดผลสำเร็จได้อย่างถูกต้อง ให้ทุกคนรับทราบแล้วนำไปปฏิบัติ

(2) การดำเนินการตามแผน เช่น ควรดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ทางด้านการพัฒนาบุคลากรประจำปี ที่กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการ และ ระยะเวลาพร้อมทั้งควรมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผน ให้แก่ บุคลากรอย่างชัดเจนและทั่วถึงตามสมรรถนะ

(3) การติดตามประเมินผล เช่น ส่วนฝึกอบรมควรมีการกำหนดกรอบ การติดตามประเมินผลการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน ออกแบบ เครื่องมือสำหรับใช้ในการติดตามและประเมินผลตามหลักวิชาการ ดำเนินการติดตามผลตามแผนที่ กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ พัฒนาระบบการประเมินผลโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมา ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หน่วยงานติดตามประเมินผลควรมีความอิสระในการรายงานผลอย่างโปร่งใส และควรมีการ รายงานผลการประเมินอย่างโปร่งใสเป็นลายลักษณ์อักษร

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้ศึกษาขอเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ ที่เห็นว่ามีการศึกษาหรือวิจัยเพิ่มเติม ดังนี้

3.2.1 กรมชลประทานควรศึกษาหรือวิจัยแบบเจาะลึกด้านการ

บริหารจัดการแต่ละด้านอย่างเจาะจง

3.2.2 กรมชลประทานควรศึกษาหรือวิจัยหลายรูปแบบควบคู่กัน เช่น

อาจดำเนินการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจควบคู่กันไปกับการสังเกต หรืออาจดำเนินการศึกษาวิจัย เชิงสำรวจควบคู่กันไปกับการสัมภาษณ์ เป็นต้น

3.2.3 กรมชลประทานควรศึกษาหรือวิจัยโดยขยายผลการวิจัยให้

กว้างขวาง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อกรมชลประทาน รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ มากยิ่งขึ้น โดยใช้จำนวน กลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น เพื่อให้เห็นภาพรวมมากขึ้นและนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลงานนี้

3.2.4 กรมชลประทานควรศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการ

แต่ละด้านที่ส่งผลต่อกันทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมอันจะเป็นประโยชน์ ในการพัฒนากรมชลประทานและหน่วยงานอื่น ๆ

3.2.5 กรมชลประทานควรศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการบริหาร

จัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยราชการอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่กว้างขวาง และใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการหน่วยงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2.6 กรมชลประทานควรศึกษาถึงความผิดพลาดที่เกิดจากการบริหารจัดการ รวมทั้งศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ แต่ละด้านของกรมชลประทาน และหน่วยงานรัฐอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

ท้ายสุดนี้ ผู้ศึกษาหวังว่าข้อเสนอแนะข้างต้นนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อกรมชลประทาน รวมทั้งหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากได้นำไปใช้ปฏิบัติให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรมต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมชลประทาน (2548) ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการกรมชลประทาน ปี 2548-2552
กรุงเทพมหานคร สำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล
- _____ (2548) เอกสารระบบการควบคุมภายในของสำนักพัฒนาโครงสร้างและ
ระบบบริหารงานบุคคล ปีงบประมาณ 2548 กรุงเทพมหานคร สำนักพัฒนา
โครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล
- _____ (2549) บันทึกกรมชลประทาน 2549 กรุงเทพมหานคร ส่วนฝึกอบรม
- กิตติมา ปรีดีดิถ (2532) การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น กรุงเทพมหานคร
อักษรพัฒนา
- จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธุ์ (2540) วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้
กรุงเทพมหานคร คู่แข่ง
- จิระ หงส์คารมภ์ (2531) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดการประยุกต์ใช้. ใน หนังสือ
ที่ระลึกประจำปี (เล่มที่ 5, หน้า 3) กรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาข้าราชการ
พลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2530) แนวคิดในการพัฒนามนุษย์ในองค์การ มิติใหม่ของการ
บริหารงานบุคคลในภาครัฐบาล การเมือง ค่านิยมและการจัดการทรัพยากรในองค์การ
กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- ดำรงศักดิ์ แก้วเพ็ง (2540) “การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารการพัฒนาของสภาตำบล
และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เด่นดวง คำตรง (2544) “การศึกษาแนวโน้มบทบาทหน้าที่ของกรมอาชีวศึกษาใน
ศตวรรษหน้า” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา
- ดิน ปรัชญพฤทธิ (2528) ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538) การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ กรุงเทพมหานคร รักอ่าน
- ธงชัย สันติวงษ์ (2543) องค์การและการจัดการ พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร
ไทยวัฒนาพานิช

- นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2548) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เอกสารประกอบการสอน*
 วิชาการ.620 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เนาวรัตน์ พลายน้อย (2527) *ประชากรศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* วารสาร
 ประชากรศึกษา 10, 2 :93
- บังกอร์ โสพล (2538) *จิตวิทยากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. วารสารจิตวิทยา,
 2 (มกราคม- เมษายน), หน้า 69-71
- ปณิธาน พรเรืองวงศ์ (2543) “การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของข้าราชการองค์การ
 บริหารส่วนจังหวัดตามโครงสร้างการบริหารงานใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญา
 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ประทุม รอดประเสริฐ (2537) *คู่มือปริทัศน์*. กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานครพิมพ์.
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2538) *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำการของภาครัฐใน*
ทศวรรษหน้า ใน หนังสือที่ระลึกประจำปี (เล่มที่ 12, หน้า 3) กรุงเทพมหานคร
 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน (2532) *วัฒนธรรมการบริหาร* กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์
- มัลลิว เวชชาชีวะ (2542) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร มปท.
- ระพี แก้วเจริญ และจิตยา สุวรรณชฎ (2510) *การแบ่งเวลาปฏิบัติราชการของข้าราชการ*
พลเรือนระดับนักบริหารอาวุโส กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2531) “ขีดความสามารถในการบริหารงานพัฒนาสภาพตำบลภาค
 ตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 ภาควิชาการบริหารการพัฒนา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิต
 พัฒนบริหารศาสตร์
- _____ . (2545) *การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น สหรัฐอเมริกา*
อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย กรุงเทพมหานคร โฟร์เพช
- _____ . (2546) *การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปทางการเมือง*
 กรุงเทพมหานคร โฟร์เพช
- _____ . (2548) *การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตาม*
รัฐธรรมนูญ และหน่วยงานของรัฐ กรุงเทพมหานคร นิตินธรรม

- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) *แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์*
กรุงเทพมหานคร นิตินิพนธ์
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549) *ความหมายของการบริหารและบริหารจัดการ (ออนไลน์)*
ค้นวันที่ 16 มิถุนายน 2549 จาก <http://www.wiruch.com>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538) *ศัพท์การบริหาร* กรุงเทพมหานคร ศูนย์เอกสารวิชาการ
ศุภชัย ขาวะประภาส (2548) *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย.*
กรุงเทพมหานคร จุดทอง
- สงวน ธานี (2537) “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของ
โรงพยาบาลศรีนครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น” วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สถาบันดำรงราชานุภาพ และกรมการปกครอง (2539) *รายงานการวิจัย เรื่องปัญหาการ
บริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น
กรมการปกครอง*
- สมชาย ภคภาสวิวัฒน์ (2543) *การบริหารเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 5* กรุงเทพมหานคร
อมรินทร์
- สมพงษ์ เกษมสิน (2521) *หลักบริหาร* กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์
_____. (2523) *การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 7* กรุงเทพมหานคร
_____. (2533) *การบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 7* กรุงเทพมหานคร
ไทยวัฒนาพานิช
- สมยศ นาวิการ (2529) *การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร: MBA* กรุงเทพมหานคร
บรรณกิจ
_____. (2530) *ทฤษฎีองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ
_____. (2536) *การบริหาร* กรุงเทพมหานคร ดอกหญ้า
- สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี (2523) *การเลื่อนขั้นเงินเดือน: ตัวปัญหาเรื่องสมรรถภาพข้าราชการ*
พัฒนบริหารศาสตร์ 20,10: 570-628
- สุธี สุทธิสมบุญ และสมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2537) *หลักการบริหารเบื้องต้น พิมพ์ครั้งที่ 15*
กรุงเทพมหานคร สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

- สุวรรณามาระโพธิ์ (2535) “คุณลักษณะส่วนบุคคลและเงื่อนไขภายนอกที่มีผลต่อ
ความสามารถในการทำงานในชุมชนของเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข(ทันตภิบาล)
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาสังคมวิทยาการพัฒนาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- อภิเดช พลายบัว (2542) “การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการ
บริหารของพนักงานเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา
องค์การเภสัชกรรม” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์
มนุษยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อรุณ รักรธรรม (2537) องค์การ: พฤติกรรมความขัดแย้ง กรุงเทพมหานคร
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- อำนวยการ: พฤติกรรมความขัดแย้ง กรุงเทพมหานคร อักษรพิพัฒน์
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527) หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป (ฉบับปรับปรุง)
กรุงเทพมหานคร องค์กรศิลปการพิมพ์
- Alan chapman (1995 – 2006) Swot analysis model (ออนไลน์) ค้นวันที่ 22 มิถุนายน
2549 จาก <http://www.businessballs.com>
- Barto, Kathryn. And Martin, David C. (1991) *Management*. อ้างถึงใน ประจักษ์ ผลเรียง
(2546) “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน”
วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- Becker and Neuhauser. (1975) *The Efficient Organization*. New York: Elsevier
Scientific Publishing Co.,
- Elmore Peter and Plowman. E. Grovenor. (1993) *Business Organization: Behavior
Structure and Process*. Texas : Business Publication.
- Herzberg, Frederick. (March, 1968). “motivation, Moral and Money” *Psychology Today*
P 28.
- Katz, Daniel and Kahn, L. (1978) *The Social Psychology of Organization*. 2 ed. New York :
John Wiley & Sons.
- Millett, J.D. (1954) *Management in the Public Service*. New York : McGraw – Hill Book .
- Robbin. (2002). *Management*. p. 12 อ้างถึงใน อุทัย หิรัญโต (2527) *ชนชั้นข้าราชการ
กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์*

Ryan, T.A. and Smith, P.C. (1954) *Principle of Industrial Psychology*. New York : The Ronald Press.

William T. Greenwood (1965) *Management and Organization Behavioral Theories*.

pp. 74-75 อ้างถึงใน สถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง (2539) รายงานการวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร กองวิชาการและแผนงาน

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถาม เรื่อง “ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน” หรือ ต่อไปนี้เรียกว่า “กรมชลฯ” ในครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาขอทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษา และเพื่อเป็นแนวทางแก่กรมชลฯ ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบตามความเป็นจริงเพื่อจะได้ผลการศึกษาที่ใกล้เคียงกับความต้องการของท่านมากที่สุด อันจะเป็นประโยชน์ต่อท่าน และ กรมชลฯ ในอนาคต ข้อมูลที่กรุณาตอบจะใช้เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถาม ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ
- ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัญหาในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ
- ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

- | | | |
|------------------|---|--|
| 1. เพศ | <input type="checkbox"/> (1) ชาย | <input type="checkbox"/> (2) หญิง |
| 2. อายุ | <input type="checkbox"/> (1) ต่ำกว่า 30 ปี | <input type="checkbox"/> (2) 31 - 40 ปี |
| | <input type="checkbox"/> (3) 41 - 50 ปี | <input type="checkbox"/> (4) 51 ปีขึ้นไป |
| 3. ระดับการศึกษา | <input type="checkbox"/> (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> (2) ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า |
| | <input type="checkbox"/> (3) สูงกว่าปริญญาตรี | |
| 4. อายุราชการ | <input type="checkbox"/> (1) 1 - 10 ปี | <input type="checkbox"/> (2) 11 - 20 ปี |
| | <input type="checkbox"/> (3) 21 - 30 ปี | <input type="checkbox"/> (4) 31 ปีขึ้นไป |
| 5. ระดับตำแหน่ง | <input type="checkbox"/> (1) ระดับ 1 - 3 | <input type="checkbox"/> (2) ระดับ 4 - 5 |
| | <input type="checkbox"/> (3) ระดับ 6 - 7 | <input type="checkbox"/> (4) ระดับ 8 - 9 |

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อละเครื่องหมายเดียว

ขีดความสามารถ หมายถึง ระดับความรู้ความสามารถ หรือระดับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทาน ทั้งนี้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง (Strength) หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหน่วยงาน	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
การบริหารงานบุคคล (Man)			
1. กรมชลฯ มีบุคลากรที่มีความชำนาญและมีพื้นฐานทางวิชาการในการประกอบวิชาชีพแต่ละด้าน			
2. กรมชลฯ ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร			
การบริหารงบประมาณ (Money)			
3. กรมชลฯ ใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด			
4. กรมชลฯ ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรัดกุม และมีประสิทธิภาพ			
การบริหารงานทั่วไป (Management)			
5. กรมชลฯ มีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
6. กรมชลฯ มีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้ประกาศนโยบายหรือวิสัยทัศน์และกำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน			
2.2 ขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน			
การบริหารงานบุคคล			
7. การพัฒนาบุคลากรของกรมชลฯ ขาดความต่อเนื่อง			
8. บุคลากรบางส่วนของกรมชลฯ ขาดความรู้ความสามารถเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย			

2.2 ขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
การบริหารงบประมาณ			
9. การจัดทำหลักฐานรายงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน			
10. การบริหารงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใน หน่วยงานของกรมชลฯ ขาดการวางแผนร่วมกัน			
การบริหารงานทั่วไป			
11. หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนทำให้เกิด ความสับสนในการปฏิบัติงาน			
12. เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีไม่เพียงพอ และไม่ทันสมัย			
2.3 ขีดความสามารถที่เป็นโอกาส (Opportunity) หรือ ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน			
การบริหารงานบุคคล			
13. การปฏิรูประบบราชการได้สนับสนุนให้กรมชลฯ พัฒนานุคลากรให้ลงไป ปฏิบัติงานกับชุมชน เช่น จัดเวทีชุมชน เพิ่มมากขึ้น			
14. จากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ในเรื่องการส่งเสริมการมี ส่วนร่วมและการจัดทำประชาพิจารณ์ ส่งผลให้บุคลากรของกรมชลฯ จำเป็น ต้องแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และ ประสบการณ์กับประชาชนในท้องถิ่น เพิ่มมากขึ้น			
การบริหารงบประมาณ			
15. การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลฯ มีงบประมาณในการวางแผน แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น			
16. การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลฯ มีงบประมาณใน การปฏิบัติงานตามแผนและประเมินผลแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มมากขึ้น			

2.3 ซึ่คความสามารถที่เป็นโอกาส (Opportunity) หรือ ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
การบริหารงานทั่วไป			
17. รัฐบาลได้มีนโยบายสนับสนุน ให้กรมชลฯ ต้องพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้น			
18. การปฏิรูประบบราชการเปิดโอกาสให้กรมชลฯ ได้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ เช่น การอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น			
2.4 ซึ่คความสามารถที่เป็นข้อจำกัด (Threat) หรือ ปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหน่วยงาน			
การบริหารงานบุคคล			
19. การจำกัดอัตรากำลังคนของภาครัฐ ทำให้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากรกรมชลฯ ลดลง เนื่องจากมีภาระงานเพิ่มขึ้น			
20. เครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาและประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ ยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง			
การบริหารงบประมาณ			
21. การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลไม่เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด			
22. หน่วยงานภายนอกไม่ได้เข้ามาควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ มากเท่าที่ควร			
การบริหารงานทั่วไป			
23. กรมชลฯ ขาดการสนับสนุนจากภายนอกทางเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ทันสมัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
24. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนตาม เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการ			

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัญหาในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.1 ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
25. บุคลากรที่ผ่านการพัฒนาไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างจริงจัง			
26. การพัฒนาบุคลากรของกรมชลฯ ยังขาดความต่อเนื่อง			
27. บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอกหน่วยงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ มีจำนวนน้อย			
28. หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ มีจำนวนน้อย			
3.2 ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ			
29. งบประมาณที่กรมชลฯ ได้รับเพื่อนำไปใช้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงพอ			
30. การใช้งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ ยังไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุด			
31. กรมชลฯ ขาดการวางแผนในการบริหารงบประมาณที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น เกษตรกร และกลุ่มผู้ใช้น้ำ			
32. การควบคุมงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร			
3.3 ปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไป			
33. การวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ ยังขาดการประเมินผล			
34. การปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ ลำช้าและยืดติดกฎระเบียบมากเกินไป			
35. กฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ ในหน่วยงานส่วนภูมิภาค			
36. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ จากหน่วยงานภายนอกมีไม่มากเท่าที่ควร			

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.1 แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคล	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
37. กรมชลฯ ควรมีการติดตามและประเมินผลบุคลากรว่าได้นำความรู้จากการพัฒนาหรือฝึกอบรมไปใช้หรือไม่อย่างไร			
38. กรมชลฯ ควรจัดทำฐานข้อมูลเพื่อเก็บประวัติบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบรายการพัฒนาได้อย่างชัดเจนและมีทิศทาง			
39. กรมชลฯ ควรส่งเสริมให้เชื้อเชิญผู้มีความรู้ความสามารถจากภายนอกหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น			
40. กรมชลฯ ควรสร้างเครือข่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น			
4.2 แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงบประมาณ			
41. กรมชลฯ ควรจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอและเป็นไปตามแผน			
42. กรมชลฯ ควรให้หน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือเรื่องงบประมาณเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณด้วย			
43. กรมชลฯ ควรสนับสนุนให้ระดมทุนหรือขอความช่วยเหลือจากภายนอกหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
44. กรมชลฯ ควรกำหนดรูปแบบการควบคุมงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบที่ชัดเจนและตรวจสอบได้			
4.3 แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงานทั่วไป			
45. กรมชลฯ ควรกำหนดแผนการพัฒนามูลฐานที่แน่นอน และวางแผนระยะยาวให้ชัดเจน			
46. กรมชลฯ ควรสำรวจและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการไปอย่างล่าช้า และควรลดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน			
47. กรมชลฯ ควรแบ่งอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาคและแก้ไขกฎระเบียบ โดยเพิ่มอำนาจหน้าที่และภารกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานในสังกัดเพิ่มมากขึ้น			

4.3 แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงานทั่วไป	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
48. กรมชลฯ ควรสนับสนุนให้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ โดยหน่วยงานภายนอกเพิ่มมากขึ้นและต่อเนื่อง			
การเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
49. ในภาพรวม ขีดความสามารถในการบริหารจัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ ในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต			
50. ในภาพรวม ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ สูงกว่าหน่วยงานอื่น เช่น กรมพัฒนาที่ดิน			
ภาพรวมแนวโน้มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
51. ในภาพรวม ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ ในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น			
52. ในภาพรวม ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลฯ ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะสูงกว่าปัจจุบัน			

ข้อเสนอแนะและความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม