

บทที่ 5

สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดสระบุรี รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมเพื่อรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยศึกษาจากหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดสระบุรีทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทั้งหมด จำนวน 110 คน

ขอบเขตของการวิจัย ประชากร ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในจังหวัดสระบุรี 110 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยรูปแบบการพรรณนาและอธิบายผลประกอบกับตาราง ที่ได้จากการศึกษา และใช้สถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ซึ่งเป็นการอธิบายลักษณะของผลการศึกษาประกอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ลักษณะข้อมูลที่ใช้ในการเก็บรวบรวมครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวม ประมวลผล จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

ส่วนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนา

บุคลากร

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ : กรณีจังหวัดสระบุรี สรุปได้ดังนี้

5.1.1 ลักษณะทั่วไปของประชากรที่นำมาศึกษา พบว่า หัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดสระบุรี เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป ตำแหน่งอยู่ในระดับ 8 - 9 ทั้งหมด อยู่กรมในสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีระดับการศึกษาจบระดับปริญญาโท และประสบการณ์ที่ปฏิบัติราชการในตำแหน่งปัจจุบันมาแล้ว น้อยกว่า 10 ปี

5.1.2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พบว่า หัวหน้าส่วนราชการที่ในจังหวัดสระบุรี จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

1) ด้านการฝึกอบรม

- (1) มีการเข้าร่วมการประชุมเพื่อรับฟังคำชี้แจงตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการจังหวัดด้านการพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 บ่อยครั้ง
- (2) หัวหน้าส่วนราชการจังหวัด ได้เข้าร่วมรับฟังการชี้แจงในรายละเอียดของตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรของจังหวัด เป็นประจำ
- (3) ในการพัฒนาบุคลากรไม่ควรเป็นการให้ความรู้ด้านการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว
- (4) วิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรทั้งหมดเห็นว่า จังหวัดควรดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีมากกว่า 1 วิธี มิใช่ฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว
- (5) หลักสูตรการวางแผนกลยุทธ์ทั้งหมดทราบว่า หลักสูตรการวางแผนกลยุทธ์จังหวัด ได้จัดทำแล้ว
- (6) ระเบียบที่ใช้ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการทั้งหมด เห็นว่า ระเบียบที่ใช้ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการปัจจุบัน เป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีที่มีการปรับปรุงแล้วในปี พ.ศ. 2546
- (7) คะแนนของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกับสิ่งที่ชี้ให้เห็นความสำเร็จของผลงานทั้งหมด เห็นว่า คะแนนของตัวชี้วัด ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด ไม่ได้เป็นสิ่งที่บ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติราชการ
- (8) หลักสูตรที่จังหวัดจัดกับงานยุทธศาสตร์ทั้งหมด เห็นว่า หลักสูตรที่จังหวัดจัดเกี่ยวข้องกับงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

2) ด้านการสอนงาน

- (9) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์รองรับกับตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรหน่วยงานส่วนราชการไม่จัดทำแผนยุทธศาสตร์รองรับกับตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากร
- (10) บุคลากรในจังหวัดยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและครอบคลุม
- (11) หลักสูตรการบริหารงานงบประมาณมุ่งเน้นผลงานจังหวัดได้ดำเนินการฝึกอบรมมาแล้วเช่นกัน
- (12) การพัฒนาบุคลากรควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรายหน่วยงาน
- (13) วิสัยทัศน์เป็นเป้าหมาย ที่สำคัญที่จำเป็นจะต้องป้อนกลับให้กับบุคลากรได้รับรู้โดยทั่วกัน
- (14) เป้าประสงค์ที่สำคัญของจังหวัดนั้น มุ่งเน้นที่การกระตุ้นให้เกิดการยกระดับรายได้แก่ประชาชนเป็นสำคัญ

(15) บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบ (มากกว่า ร้อยละ 80 ของบุคลากรทั้งหมดในหน่วยงาน) ยังไม่มีความพร้อมที่จะรับฟังแนวทางการบริหารหรือการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ จากหัวหน้าส่วนราชการ

(16) มีการนำความรู้ที่ได้จากจังหวัดไปจัดฝึกอบรมขยายผลให้บุคลากรของหน่วยงานทราบต่อไปในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ

(17) ได้จัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับแนวทางต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน

(18) ยุทธศาสตร์จังหวัดกับการจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรทั้งหมด เห็นด้วยกับการที่จังหวัดยึดยุทธศาสตร์เป็นหลักในการจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรในจังหวัด

3) ด้านตัวบุคลากรของหน่วยงาน

(19) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่าการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการประเมินตนเองแล้วเห็นว่าตนเองมีความรู้ความเข้าใจคำว่าการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการยังไม่ค่อยเข้าใจอย่างชัดเจน

(20) การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เป็นการทำงานเป็นทีม มิใช่ให้ใครผู้หนึ่งเป็นผู้กระทำเพียงคนเดียว

(21) แนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากรของจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการจังหวัดยังไม่ทราบแนวทางและวิธีการที่ชัดเจนเพียงพอ

(22) ระดับความรู้ของบุคลากรในเรื่อง การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ในปี พ.ศ. 2547 อยู่ในระดับสูง ไม่จำเป็นต้องอบรมอีกต่อไป

(23) การประยุกต์องค์ความรู้ที่จังหวัดสนับสนุนไปใช้ในทางปฏิบัติ ยังไม่ได้มีการดำเนินการประยุกต์องค์ความรู้ดังกล่าว

(24) การพัฒนาบุคลากรกับการขับเคลื่อนตัวชี้วัดอื่น ๆ ในคำรับรองการปฏิบัติราชการทั้งหมด เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญที่จะส่งผลให้ขับเคลื่อนตัวชี้วัดอื่น ๆ ในคำรับรองการปฏิบัติราชการให้ประสบผลสำเร็จ

4) ด้านการพัฒนาขีดสมรรถนะให้เกิดกระบวนการเรียนรู้

(25) หลักสูตรที่จังหวัดดำเนินการพัฒนาบุคลากร หัวหน้าส่วนราชการจังหวัดไม่เห็นด้วยกับหลักสูตรที่จังหวัดดำเนินการพัฒนาบุคลากรว่าสามารถรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบมีประสิทธิภาพ

(26) การพัฒนาเพิ่มพูนทักษะด้านอาชีพทั้งหมดเห็นว่า การพัฒนาเพิ่มพูนทักษะด้านอาชีพหรือสายงานของหัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องทำ

(27) การจัดอบรมเพิ่มพูนทักษะโดยใช้หลักสูตรแบบทางไกล จังหวัดควรที่จะทำอย่างยิ่ง เพื่อให้มีความครอบคลุมพื้นที่

(28) ความสำคัญของการฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ทั้งหมด เห็นว่า การฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ มีความสำคัญและควรจะทำเช่นเดียวกับหลักสูตรอื่น ๆ

(29) การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งหมด เห็นว่า การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์นั้นเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาอยู่เสมอ

(30) การผลักดันกระบวนการเรียนรู้ทั้งหมด เห็นว่า กระบวนการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ

สรุป การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ได้ดำเนินการโดยการฝึกอบรมเพิ่มเติมจากหลักสูตรต่างๆ ที่จังหวัดจัดขึ้นเป็นประจำ มีการสร้างเครือข่ายเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เข้าใจร่วมกัน เน้นการทำงานเป็นทีม กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ มุ่งเน้นที่การกระตุ้นให้เกิดการยกระดับรายได้แก่ประชาชนเป็นสำคัญ

5.1.3 ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดสระบุรี

จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าส่วนราชการ เห็นว่า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ

1) การพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่มุ่งเน้นเพียงการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว ทำให้ไม่เกิดกระบวนการเรียนรู้อื่น ๆ แบบหลากหลาย

2) ความครอบคลุมในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรยังไม่ทั่วถึง มีการดำเนินการเฉพาะกลุ่มเป้าหมายบางส่วน ซึ่งส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าส่วนราชการจังหวัด

3) หลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดฝึกอบรมในจังหวัดเพื่อพัฒนาบุคลากร ไม่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ เนื่องจากยังไม่มีวัสดุสื่อและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4) การดำเนินการฝึกอบรมต่าง ๆ ส่วนใหญ่ยังไม่มีการติดตามประเมินผล และยังไม่ได้รับการต่อยอดหรือขยายผลต่อไป

สรุป ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ความครอบคลุมในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรยังไม่ทั่วถึง และมีการดำเนินการเฉพาะกลุ่มเป้าหมายบางส่วน ซึ่งส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าส่วนราชการจังหวัด หลักสูตรการฝึกอบรมยังมีค่อนข้างน้อย จัดให้เฉพาะหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัด

5.1.4 แนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดสระบุรี

หัวหน้าส่วนราชการ ได้เสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขกับปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนี้

1) ควรจัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่พิจารณาและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2) การฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ควรมีการบูรณาการร่วมกันจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3) ควรมีสวนย์ฝึกอบรมเพียงศูนย์เดียว เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาบุคลากร

สรุป แนวทางแก้ไข ควรมีการปรับหลักสูตรให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางถ่ายทอดให้กับหน่วยงานอย่างทั่วถึง การฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ควรมีการบูรณาการร่วมกันจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและให้มีลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากขึ้น

5.2 อภิปรายผล

ศึกษาการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ : กรณีจังหวัดสระบุรี ผู้วิจัยได้อภิปรายตามผลการศึกษาดังนี้

5.2.1 การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

1) ด้านการฝึกอบรม

หัวหน้าส่วนราชการจังหวัดไม่เห็นด้วยกับการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการให้ความรู้ด้านการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว อาจเป็นเพราะว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการให้ความรู้ด้านการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว จะทำให้ไม่ประสบผลสำเร็จ ควรมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ควรมีการส่งเสริมความสามัคคี ในการทำกิจกรรมร่วมกัน ทำงานในเชิงรุกให้มาก และควรจะต้องมีการศึกษาวิจัยร่วมกับสถาบันการศึกษาในท้องถิ่น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สถาบันดำรงราชานุภาพ (2545, หน้า 22) ทำการวิจัยเรื่อง ประเมินผลโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา พบว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการร้อยละ 44.9 รู้จักและเคยร่วมกิจกรรม (การประชุม งานพัฒนา งานเทศกาล ประจำปี หรืองานสังคมอื่นๆ) กับผู้ว่าราชการจังหวัด ในขณะที่ร้อยละ 46.48 รู้จักแต่ไม่เคยร่วมกิจกรรม ในขณะที่ร้อยละ 8.62 ไม่รู้จักผู้ว่าราชการจังหวัดของตนเอง แสดงว่าข้าราชการส่วนใหญ่จะรู้จักและคุ้นเคยกับผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดมากกว่ากลุ่มประชาชน ถึงแม้ส่วนใหญ่ของข้าราชการจะมีตำแหน่งต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรืองยศ ภูพานเพชร (2542, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการพัฒนาทีมงานข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจอำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับการทำงานเป็นทีมที่สำคัญ คือ การวางแผน การบริหารงานบุคคล การนิเทศติดตาม การจัดงบประมาณ โดยเสนอว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรม และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

การวางแผนกลยุทธ์เป็นหลักสูตรที่จังหวัดได้จัดฝึกอบรมมาแล้ว เป็นเพราะว่า ทุกกิจกรรม ทุกแผนงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยอาจเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์และ

เป้าหมายของจังหวัด ซึ่งมีความสอดคล้องกับ งานวิจัยของนิชากา ประสพอารยา (2543, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาเช่นเดียวกัน โดยศึกษาโรงเรียนเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า มีการวางแผนกำลังคน มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยนำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ ๆ มาดำเนินการพัฒนาบุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติ และพัฒนาบุคลากรโดยฝึกอบรม และสอดคล้องกับ งานวิจัยของสุริรัตน์ เอี่ยมกุล (2542, บทคัดย่อ) ที่ศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยมีการค้นหาคำจำเป็นในการพัฒนา มีการวางแผนพัฒนา จัดทำโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี กำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในตำแหน่งที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการพัฒนาและติดตามประเมินผล รวมทั้งปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการครั้งนี้ เนื่องจากการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ปี พ.ศ. 2547 ยังเป็นช่วงระยะเริ่มต้น ดังนั้น ความครอบคลุมและความสมบูรณ์ในเรื่องต่าง ๆ จึงยังคง ไม่ชัดเจนมากนัก แต่จะส่งผลดีต่อระบบราชการ คือ ก่อให้เกิดการกระตุ้นและเกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ โดยมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดมากขึ้น

คะแนนของตัวชี้วัด ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด ไม่ได้เป็นสิ่งที่บ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติราชการ อาจเป็นเพราะ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การประเมิน ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาจังหวัด และยังไม่มีการติดตามผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สถาบันดำรงราชานุภาพ (2546, หน้า 16) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักตามแผนพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา พ.ศ. 2547 - 2549 กรณีศึกษา จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดลพบุรี พบว่า การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดยังขาดความเชื่อมโยงที่ชัดเจนตั้งแต่วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์บางด้านมิได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานศักยภาพความแข็งแกร่งหรือจุดแข็งที่แท้จริงของจังหวัด บางเป้าหมายยังมีลักษณะเป็นนามธรรม วัดผลยาก ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากการที่จังหวัดไม่สามารถควบคุมทรัพยากรการบริหาร โดยเฉพาะงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี รวมทั้งอาจขาดองค์ความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ที่เข้มข้น

2) ด้านการสอนงาน

การพัฒนาบุคลากรควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรายหน่วยงาน อาจเป็นเพราะ หากมีการติดตามผลงาน ประเมินผลงาน มีความเข้าใจกระบวนการในการวัดและประเมินผลสำเร็จอย่างเป็นระบบ จะทำให้ทราบข้อเท็จจริงในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของหน่วยงานได้ถูกต้อง เพื่อวางแผนทางดำเนินการให้ชัดเจนและต่อเนื่อง แก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และความสิ้นเปลือง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สถาบันดำรงราชานุภาพ (2545, หน้า 120)

ทำการวิจัยเรื่อง ประเมินผลโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา พบว่า จังหวัดศรีสะเกษและจังหวัดสุรินทร์ ใช้ระบบการติดตาม/รายงานผลการปฏิบัติงานตามแบบที่กำหนดของกระทรวงมหาดไทยเหมือนกัน ยังไม่มีระบบการติดตามและรายงานการปฏิบัติงานที่ผู้ว่าราชการจังหวัด กำหนดหรือมอบหมายให้ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารงานจังหวัดเป็นการเฉพาะ

วิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายที่สำคัญที่จำเป็นจะต้องป้อนกลับให้กับบุคลากรได้รับรู้โดยทั่วกัน จึงต้องศึกษา ทบทวน ทำความเข้าใจหลักการสาระสำคัญของพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์แต่ละด้าน และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ชัดเจนของหน่วยงานในจังหวัดสระบุรีได้เอง ผู้นำ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และเอาใจใส่ในการไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สถาบันดำรงราชานุภาพ (2545, หน้า 86) ทำการวิจัยเรื่อง ประเมินผลโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา พบว่า ความพึงพอใจของข้าราชการจังหวัดชัยนาทในเรื่องการริเริ่มงานใหม่ การมีวิสัยทัศน์และการทำงานเชิงรุก และความภูมิใจที่ได้ทำงานกับผู้ว่าราชการจังหวัด

การจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับแนวทางต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน จะทำให้ทราบข้อคิดเห็น ปัญหา ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไขในหน่วยงานของตนเองตรงกับสภาพความเป็นจริง กลไกการปฏิบัติ การประสานงาน การบูรณาการในการทำงานระหว่างฝ่ายต่างๆในจังหวัด เป็นไปอย่างเหมาะสม คล่องตัว สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สถาบันดำรงราชานุภาพ (2545, หน้า 86) ทำการวิจัยเรื่อง ประเมินผลโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา พบว่า ความพึงพอใจของข้าราชการจังหวัดชัยนาทในเรื่องความเสียดสี ความตั้งใจทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัด และเรื่องความมีคุณธรรมของผู้ว่าราชการจังหวัดอยู่ในระดับที่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในเรื่องอื่นๆ

3) ด้านตัวบุคลากรของหน่วยงาน

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่าการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ประเมินตนเองแล้วเห็นว่าตนเองมีความรู้ความเข้าใจคำว่าการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการยังไม่ค่อยเข้าใจอย่างชัดเจน อาจเป็นเพราะว่ามีภารกิจงานมาก และยังต้องปฏิบัติงานที่ทำอยู่อย่างเร่งด่วน และมีโครงการในการพัฒนาองค์กรตามแผนปฏิบัติการจำนวนมาก ยากต่อการติดตามข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สถาบันดำรงราชานุภาพ (2546, หน้า 16) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักตามแผนพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา พ.ศ. 2547 - 2549 กรณีศึกษาจังหวัดนนทบุรี และจังหวัดลพบุรี พบว่า สำนักงานจังหวัดควรพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการอ่าน ตีความ วิเคราะห์ข้อมูล และสารสนเทศ เพื่อชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มของปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวภายใต้แนวคิดการใช้ข้อมูลเพื่อสร้างโอกาส เป็นแนวคิดการทำงานเชิงรุกที่มีพื้นฐานจากข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นรูปธรรม และวัดผลได้

4) ด้านการพัฒนาขีดสมรรถนะให้เกิดกระบวนการเรียนรู้

การผลักดันกระบวนการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดความรู้ใหม่ๆ เพราะทำให้มีความเข้าใจและสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและฐานความรู้อย่างคุ้มค่า มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีขีดความสามารถพร้อมทำงาน มีความรู้ นวัตกรรมที่ทันสมัย ใช้ประโยชน์ได้จริง มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารพร้อมทำงาน มีระบบการจัดการความรู้ภายในที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สถาบันดำรงราชานุภาพ (2546, หน้า 16) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักตามแผนพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา พ.ศ. 2547 - 2549 กรณีศึกษาจังหวัดนนทบุรี และจังหวัดลพบุรี พบว่า สำนักงานจังหวัดควรเป็นแกนหลักในการจัดทำห้องปฏิบัติการของจังหวัด เพื่อใช้เป็นศูนย์บัญชาการการบริหารของจังหวัด โดยใช้ตัวชี้วัดที่นำเสนอในรายงานเป็นตัวตั้งต้น หรือจังหวัดอาจพัฒนาจากข้อมูลที่จังหวัดได้จัดทำไว้ แล้วประมวลผล วิเคราะห์ สังเคราะห์ ออกแบบรายงานเพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดหรือคณะกรรมการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการใช้เป็นสารสนเทศประกอบการตัดสินใจและปรับกลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ทั้งในรูปแบบที่เป็นเอกสาร และรูปแบบที่ผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์ รวมทั้งเชื่อมโยงกับหน่วยงานในระดับจังหวัด และเชื่อมโยงกับศูนย์ปฏิบัติการของกระทรวงมหาดไทยและรัฐบาล ซึ่งจะนำไปสู่การเป็น e- province

5.2.2 ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดสระบุรี ได้แก่ ความครอบคลุมในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรยังไม่ทั่วถึง มีการดำเนินการเฉพาะกลุ่มเป้าหมายบางส่วน ซึ่งส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าส่วนราชการจังหวัด การพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่มุ่งเน้นเพียงการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว ทำให้ไม่เกิดกระบวนการเรียนรู้อื่น ๆ แบบหลากหลาย หลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดฝึกอบรมในจังหวัดเพื่อพัฒนาบุคลากรไม่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ เนื่องจากยังไม่มี ความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การดำเนินการฝึกอบรมต่าง ๆ ยังไม่มีการติดตาม ประเมินผล และยังไม่ได้รับการต่อยอดหรือขยายผลต่อไป ปัญหาอุปสรรคส่วนนี้หากไม่ได้รับการแก้ไขจะทำให้ระบบงานราชการไม่สามารถพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานราชการจังหวัดได้

5.2.3 แนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดสระบุรี ควรมีการปรับหลักสูตรให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางถ่ายทอดให้กับหน่วยงานอย่างทั่วถึง การฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ควรมีการบูรณาการร่วมกันจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำงานเป็นทีมมากขึ้น ควรมีสวนย์ฝึกอบรมเพียงศูนย์เดียว เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาบุคลากร และควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง เชื่อมโยงเครือข่ายระบบราชการให้มีการบริการที่ดี รวดเร็ว ต่อประชาชน การแก้ไขปัญหาลักษณะนี้ควรเริ่มต้นที่หัวหน้าส่วนราชการ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยไม่จำกัดสถานที่ ควรจัดตั้งทีมงาน

เพื่อทำหน้าที่พิจารณาและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานของกิจกรรมสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามกำกับ ควบคุมผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาพบว่า ในการพัฒนาองค์กรในภาครัฐนั้น มีปัจจัยสำคัญที่จะสามารถขับเคลื่อนเป็นกลไกการพัฒนาบุคลากรให้สำเร็จ คือ ทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาบุคลากรด้านอื่น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1) ผู้บริหารควรให้ความสนใจและเร่งรัดการบูรณาการให้เกิดผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยยึดยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเป็นหลัก และตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดเป็นประเด็นรองเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาบุคลากรให้เข้าไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) การฝึกอบรมควรเน้นการกระจายอำนาจ ให้ทั่วถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ไม่ใช่เฉพาะระดับหัวหน้างานเท่านั้น

3) หน่วยงานทุกแห่งควรมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รองรับตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งหมดแบบมีประสิทธิภาพ โดยมีการประเมินติดตามผล มีการประยุกต์องค์ความรู้นำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงานให้มากขึ้น

4) ควรมีหลักสูตรการอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานแบบบูรณาการที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ

5) บุคลากรของจังหวัดควรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและครอบคลุม ในแนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากร พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นแก่ผู้ปฏิบัติงาน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว อาจจะทำให้ผลการศึกษาค้นคว้าได้ข้อมูลระดับหนึ่ง ดังนั้น เพื่อให้งานวิจัยครั้งต่อไปมีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มากที่สุดผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดว่าควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

2) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านอื่นๆ ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ