

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1. ชื่อผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์
2. ระยะเวลาที่ดำเนินการ ตุลาคม 2548 ถึง กันยายน 2549 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549)
3. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

(1) แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการไทย

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 3/1 ว่าด้วยเรื่อง หลักการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนดีขึ้น (Better Service Quality)
- 2) ปรับบทบาทภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing)
- 3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง และเทียบเท่าเกณฑ์สากล (Hight Performance)
- 4) ตอบสนองต่อการปกครองในระบบประชาธิปไตย (Democratic Governance)

จึงสามารถสรุปเรื่องของมาตรา 3/1 ได้ว่า

“มาตรา 3/1 ก่อนข้างกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการไว้ อย่างชัดเจนว่า จะต้องดำเนินการไปโดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชน จะต้องดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ภารกิจใด ๆ ของรัฐก็ตามจะต้องทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ให้จงได้ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรต่างๆ จะต้องคำนึงถึงความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ส่วนที่สำคัญต่อไปคือ ขั้นตอนในการทำงานทั้งหลายทำอะไรจะลดลงให้ได้ ปี 2550 ซึ่งเป็นช่วงรอยต่อของแผนพัฒนาระบบราชการไทย เขาบอกว่าในกระบวนการทั้งหลายที่แต่ละหน่วยราชการ มีนั้นจะต้องปรับลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ได้ครึ่งหนึ่ง สมมุติว่าเรามีอยู่ 20 กระบวนการ ภายในปี 2550 จะต้องลดให้ได้ 10 กระบวนการ นั่นคือ เป้าหมายการลดภารกิจและขยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็นก็อาจจะเกิดขึ้นได้”

นอกจากนี้ ยังจะต้องมองการกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น ตรงนี้มีเป้าหมายอยู่แล้วว่า เราจะกระจายงบประมาณให้ท้องถิ่น เพราะยังทำได้ไม่เต็มที่ การกระจายอำนาจตัดสินใจจะเห็นว่าผู้ว่า CEO จะได้รับมอบอำนาจมากขึ้นจากระดับกรมฯ จากส่วนกลาง

เรื่องต่อมาก็คือ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน และสุดท้ายคือมีความรับผิดชอบต่อผลของงาน และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

(2) แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management System) เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบต่อประชาชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิรูประบบราชการ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และเป็นการจัดทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิผลการทำงาน และเป็นข้อมูลสำหรับใช้ในการบริหารภายในและการรายงานผลต่อประชาชน

1) ความหมายของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงาน ก.พ. (2545 : 1) ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ RBM เป็นวิธีการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก เป็นการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ระบบประเมินผลการทำงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อให้มีการปรับปรุงผลดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่า รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อประชาชนผู้มารับบริการ

เมธินี จิตติขานนท์ (2545 : 2) ให้ความหมายว่า การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลงานหรือผลสัมฤทธิ์เป็นหลักนั่นคือ เน้นที่ผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcome) ของการทำงาน โดยใช้ระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงานหรือใช้แสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงาน (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม

2) ความสำคัญของการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สำนักงาน ก.พ. 2545 : 2-3)

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบต่อแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐซึ่งกำหนดให้มีการปฏิรูประบบราชการด้วยแผนงานหลัก 5 แผน คือ

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ
2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ
3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารบุคคล
4. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย
5. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นกิจกรรมของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ ซึ่งกำหนดว่าภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ต้องคำนึงถึงประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้การทำงานของรัฐบาลมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด โดยจะมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ภาษีของประชาชนและงบประมาณแผ่นดิน

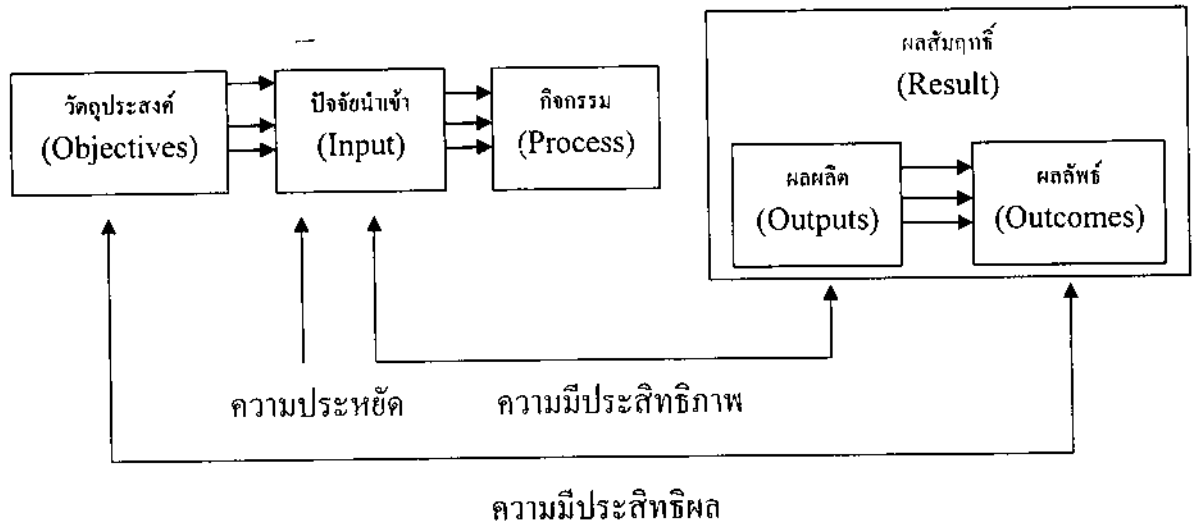
3) เทคนิคสำคัญของการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นระบบการบริหารงานที่อาศัยเทคนิคการวัดผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ว่ามีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณที่สามารถให้ข้อมูลสรุปที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานได้

องค์ประกอบสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานในระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ

1. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator) ที่สามารถใช้วัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของหน่วยงานถึงการบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ และปัจจัยสู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัดสามารถใช้วัดได้ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ เช่น ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และคุณภาพของการให้บริการ เป็นต้น
2. การกำหนดเป้าหมายผลการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว เพื่อใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายนั้น โดยค่าเป้าหมายที่กำหนดจะต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด และประมวลผลจัดทำเป็นรายงานในรูปแบบที่ต้องการ
4. การวิเคราะห์ผลถึงระดับความสำเร็จของหน่วยงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด จัดทำรายงาน และมีการใช้ประโยชน์จากรายงานนั้นอย่างแท้จริง

กรอบแนวคิดเรื่อง การวัดผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานที่แสดงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการใช้ทรัพยากร มีดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิด เรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน

โดยแต่ละกระบวนการทำงาน ได้มีการอธิบายคำจำกัดความไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) คือ วัตถุประสงค์ของการทำงานและเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการ เช่น เงินทุน คน เป็นต้น
3. กิจกรรม (Process) คือ กระบวนการทำงาน เป็นการนำปัจจัยนำเข้ามาทำให้เกิดเป็นบริการหรือผลงานตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้
4. ผลผลิต (Outputs) คือ ผลงานหรือบริการที่จัดทำขึ้นภายใต้การควบคุมขององค์กร
5. ผลลัพธ์ (Outcomes) คือ ผลกระทบที่เกิดจากผลงานที่ได้จัดทำขึ้น
6. ผลสัมฤทธิ์ (Result) คือ ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์
7. ความประหยัด คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
8. ความมีประสิทธิภาพ คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต การมีประสิทธิภาพ คือ การที่มีการเพิ่มผลผลิตมากกว่าการเพิ่มของปัจจัยนำเข้า
9. ความมีประสิทธิภาพ คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของงานว่า องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

ดังนั้น การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานต่าง ๆ หลายประการ เช่น ประโยชน์ต่อองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และต่อประชาชนผู้มาใช้บริการ จึงถือได้ว่าการนำเอาการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBMS) เข้ามาใช้ในการปรับปรุงระบบราชการ เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการบริหารงานเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลที่สูงสุดที่เน้นความคุ้มค่าเป็นหลัก

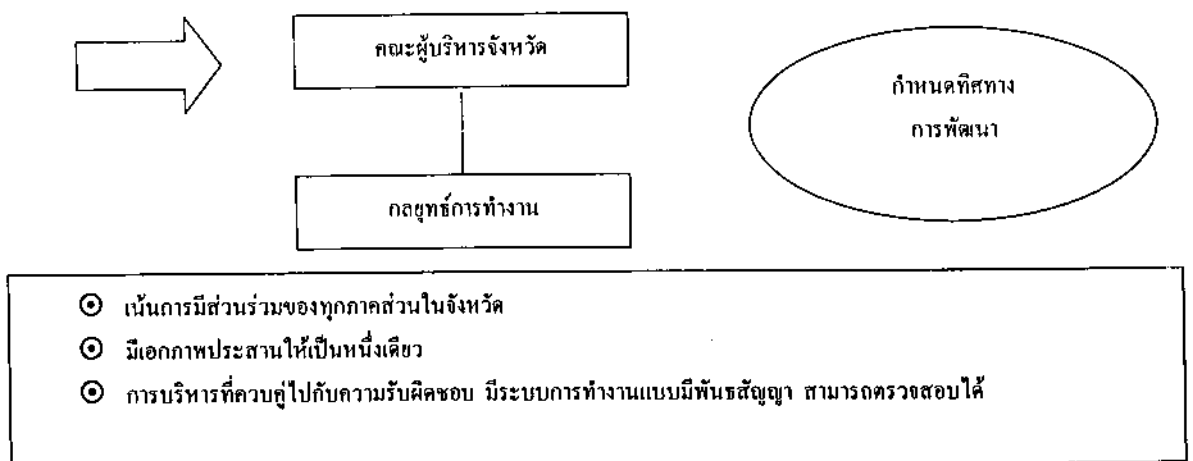
(3) แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2546 : 1) ได้กล่าวว่า “บทบาทของผู้ว่า CEO คือ ต้องประสานทุกหน่วยงานภายในจังหวัด เป็นประธานคณะผู้บริหารที่เข้าไปนั่งในหัวใจผู้ร่วมงานเพื่อสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงในการพัฒนา ทุกคนต้องมีหน้าที่ที่จะทำให้ระบบ Dual Tracks เกิดขึ้นอย่างแท้จริงในระดับจังหวัด ไม่ใช่ในระดับประเทศ Dual Tracks ในที่นี้คือ ระบบทางอุตสาหกรรม เช่น สินค้าเกษตร การใช้แหล่งน้ำ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงประสิทธิภาพควบคู่ไปกับระบบมหภาค ซึ่งได้แก่ การส่งออก การลงทุน การท่องเที่ยว...”

“หน้าที่ของ CEO ที่ดีต้องทำอะไรบ้าง

1. CEO ที่ดีต้องมีการกำหนดรูปแบบ (Form) ยุทธศาสตร์ หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของงาน หรือทรัพยากรที่ตนมีอยู่กับนโยบายที่ได้รับมา หรือรู้จักที่จะทำ SWOT Analysis นั้นเอง
2. ต้องพัฒนาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Develop Strategie Choice) ขึ้นมา โดยต้องพิจารณาว่าทางเลือกที่เหมาะสมมีทางเลือกใดบ้าง CEO ต้องเลือกทางที่ดีที่สุด
3. Implementation หรือการนำแผนงานมาทำให้เกิดเป็นธรรม...”

อาวุธ วรรณวงศ์ (2546 : 17) ได้นำเสนอกรอบแนวทางและหลักการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ ตามแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวทางการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ

โดยมีหลักการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ ดังนี้

1. ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธานคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officer) เพื่อมุ่งเน้นการทำงานเชิงรุก รวมทั้งรวมพลังและแก้ไขปัญหาของส่วนราชการให้ทำงานแบบไม่แยกส่วน และมีการประสานเชื่อมโยง

2. มีคณะผู้บริหารจังหวัดเป็นผู้กำหนดทิศทางของจังหวัด

3. กลยุทธ์การทำงาน เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในจังหวัด

4. ควรมี Forum เฉพาะเรื่องตาม Agenda

5. ทุก Forum ประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญ ได้แก่ ภาคราชการ ภาคท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาชน

6. ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้บริหารที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ จึงต้องมอบอำนาจไปให้รองผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด

7. การบริหารราชการจังหวัด CEO หรือกลุ่มจังหวัดให้เป็นไปตามร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

รวมกฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (2546 : 3) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 หมวด 1 การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ข้อ 6 การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ให้คำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้

1) การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ปกติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

2) กำหนดให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในจังหวัด เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างศักยภาพในการแข่งขัน และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และความสิ้นเปลือง

3) ส่วนราชการในส่วนกลาง และในพื้นที่จังหวัด ให้การสนับสนุนการจัดองค์กร บุคลากร งบประมาณ และข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเพียงพอ เพื่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปสู่ระดับปฏิบัติ

4) สนับสนุนนโยบายกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นด้วยการทำให้เกิดการยอมรับต่อเป้าหมายการทำงานร่วมกันจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มากกว่ามุ่งเน้นการกำกับดูแลแต่เพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และมีความโปร่งใสมากขึ้น

5) ส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติและมีศูนย์รวมข้อมูลสารสนเทศ เป็นฐานข้อมูลในการบริหารและติดตามประเมินผล

6) มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับชาติ โดยให้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการสามารถกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติและตัวชี้วัดระดับจังหวัดได้เอง

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ หมายถึง การกระจายอำนาจจากนายกรัฐมนตรีไปสู่ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ส่วนภูมิภาค โดยผู้ว่าราชการจังหวัดทำหน้าที่เป็นประธานคณะผู้บริหารและทำงานในเชิงรุก รวมทั้งใช้กลยุทธ์การทำงานแบบเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในจังหวัด

(4) แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2547 : 1 – 2) ได้จัดทำโครงการประเมินผลการทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานและการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขึ้น หรือว่าจ้างที่ปรึกษามาศึกษาแบบ ขั้นตอน วิธีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่เข้าร่วมโครงการดังกล่าวข้างต้น และประเมินความสำเร็จการปฏิบัติราชการตามคำรับรองเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาให้แรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีต่อไป

ทั้งนี้ หลักการดังกล่าว คณะรัฐมนตรีได้มีมติในการประชุมเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 เห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทาง และวิธีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งได้ระบุวิธีการในการจัดส่วนราชการไว้ 3 กลุ่มตามระดับการพัฒนากิจการปฏิบัติราชการและการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ ดังนี้

1) กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ส่วนราชการระดับกรมทั้งหมดที่ต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการภาคบังคับโดยต้องแสดงผลการปฏิบัติราชการใน 5 ประเด็น ได้แก่ การลดค่าใช้จ่าย การลดอัตราค่าจ้าง หรือการจัดสรรอัตราค่าจ้างให้ทำงานคุ้มค่า การลดระยะเวลาการให้บริการ คุณภาพการให้บริการและผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ (1 กรม/1 ปฏิรูป)

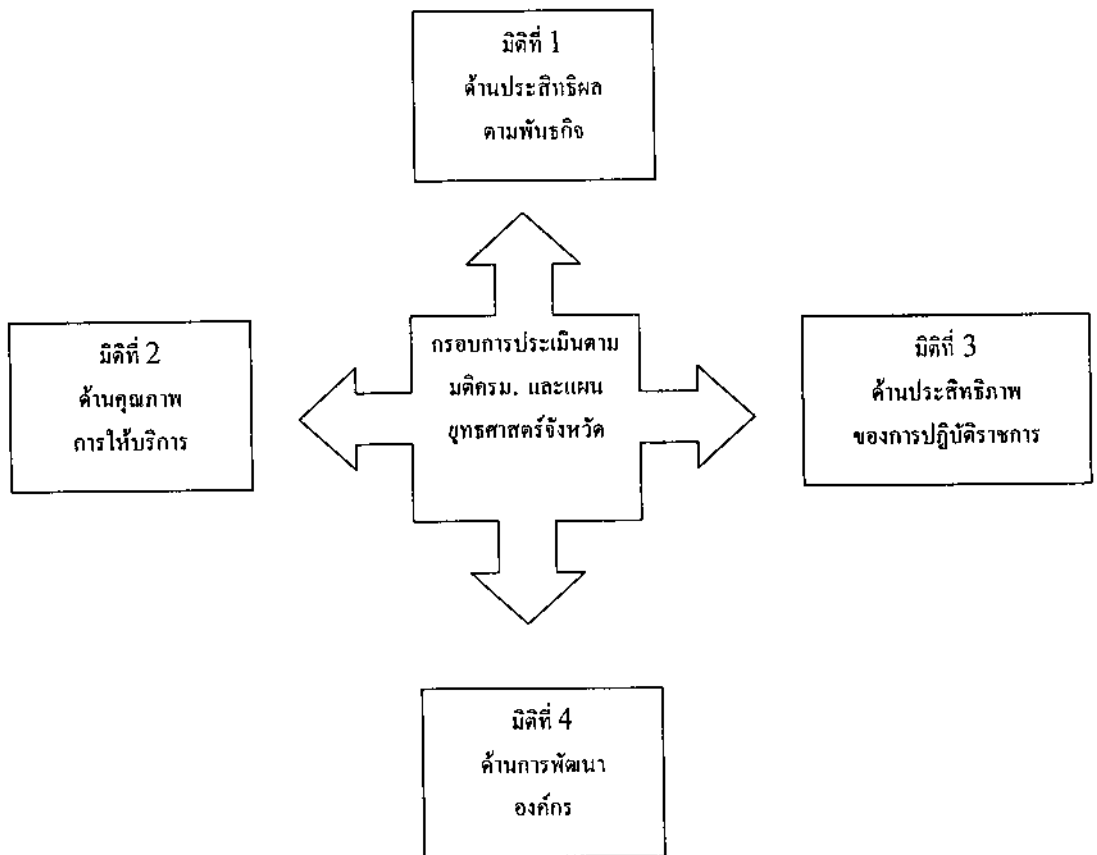
2) กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ส่วนราชการระดับกรมที่ต้องการพัฒนาการปฏิบัติราชการในระดับท้าทาย โดยต้องดำเนินการภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

2.1 แสดงผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการใน 5 ประเด็นเหมือนกลุ่มที่ 1

2.2 แสดงผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการในประเด็นเพิ่มเติมจากกลุ่มที่ 1 โดยทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการให้ได้อย่างน้อย 2 ใน 3 ของประเด็นทั้งหมด

3) กลุ่มที่ 3 ได้แก่ จังหวัดทั้งหมดและส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ และกรมที่ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ และกรมได้รับการ

คัดเลือกเข้าร่วมโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง” ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งส่วนราชการในกลุ่มนี้ จะต้องแสดงผลการปฏิบัติราชการเหมือนกลุ่มที่ 1 รวมทั้งต้องแสดงผลการปฏิบัติราชการในประเด็นเพิ่มเติมตามที่คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ส่วนราชการต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อรับสิ่งจูงใจตามข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผลทั้ง 4 มิติ ดังปรากฏในแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

โดยมีรายละเอียดของกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการดังนี้

1. มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (มิติที่ 1) เป็นการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณที่ได้รับ เพื่อมาดำเนินการให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จตามเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

2. มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (มิติที่ 2) เป็นการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

3. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (มิตินี้ 3) เป็นการแสดงความให้ความสำคัญกับลูกค้าในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร (มิตินี้ 4) เป็นการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร การพัฒนาระบบฐานข้อมูล เป็นต้น

ตามบันทึกความเห็นชอบของสำนักงาน ก.พ.ร. เรื่อง “การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการกลุ่มจังหวัดและจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549” (หนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ด่วนมากที่ นร 1200/00002 ลงวันที่ 9 มกราคม 2549) สรุปที่มาข้อหนึ่งว่า “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2546 ในหมวดที่ 3 มาตรา 12 กำหนดให้สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือโดยวิธีอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และในหมวดที่ 8 กำหนดให้ส่วนราชการมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยที่ ก.พ.ร.อาจเสนอคณะรัฐมนตรี จัดสรรเงินรางวัลพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบ หรือจัดสรรเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพ ให้แก่ส่วนราชการหรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ในกรณีที่ส่วนราชการดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด หรือสามารถเพิ่มผลงานและผลสัมฤทธิ์โดยไม่เพิ่มค่าใช้จ่ายและค้ำค่าต่อภารกิจของรัฐ หรือสามารถดำเนินการได้ตามแผนการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วย” และมีข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. ข้อหนึ่งว่า “กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ยังคงยึดหลักการประเมินผลโดยใช้กรอบการประเมินใน 4 มิติ คือ

1. มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ
2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
3. มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ
4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร”

โดยแสดงรายละเอียดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัด (สำนักงานจังหวัด สุรินทร์. 2549 : 1 – 4) ตามแผนภาพที่ 4 และตารางที่ 1

มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	มิติที่ 2 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณ ดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน	แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ
มิติที่ 3 : มิติด้านประสิทธิภาพของงานปฏิบัติราชการ	มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กร
แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ การประหยัดพลังงาน เป็นต้น	แสดงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ

แผนภาพที่ 4 รายละเอียดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัด

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สำหรับจังหวัด		
ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (ร้อยละ 50)	1. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการกลุ่มจังหวัด	20
	2. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการจังหวัด	20
	3. สัมฤทธิ์ผลตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล	10
มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (ร้อยละ 10)	ตัวชี้วัดตามคำรับรองจังหวัด <ul style="list-style-type: none"> - คุณภาพการให้บริการ - การมีส่วนร่วมของประชาชน - การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม - การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ 	10

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สำหรับจังหวัด		
ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติราชการ (ร้อยละ 10)	ตัวชี้วัดตามคำรับรองจังหวัด - การบริหารงบประมาณ - การประหยัดพลังงาน - การลดระยะเวลาการให้บริการ	10
มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 30)	ตัวชี้วัดตามคำรับรองจังหวัด - การจัดการความรู้ - การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ - การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา บุคลากร - การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับ องค์กรสู่ระดับบุคคล	30
รวม		ร้อยละ 100

ตารางที่ 1 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549
สำหรับจังหวัด

(5) แนวความคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) : Robert S. Kaplan และ David P. Norton (กระทรวงแรงงาน. 2549 : 57 – 58) ให้ความหมายว่า เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

BSC จึงเป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยการกำหนดตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผล โดยมีแนวคิดพื้นฐานประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้นและลูกค้า ด้วยการรักษาระดับการเติบโตและผลกำไรของบริษัทที่ยั่งยืนในระยะยาว
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยการสร้างคุณค่าและความแตกต่างให้แก่ลูกค้า

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) สร้างและปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) สร้างสภาพแวดล้อมให้พร้อมต่อการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) ตัวชี้วัด (Measure or Key Performance Indicators) เป้าหมาย (Targets) และแผนงานโครงการกิจกรรม (Initiative)

จึงกล่าวได้ว่า ระบบ BSC เป็นระบบการประเมินผลที่เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้เราได้ทราบว่า การปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และยังเป็นกลไกสำคัญที่นิยมใช้ในปัจจุบันหลาย ๆ องค์กร รวมทั้งองค์กรภาครัฐด้วย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

(6) ความรู้ทางวิชาการ เรื่อง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) ที่ดำเนินการโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ไว้ 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ คือ

- 1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- 2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- 3) การปรับรื้อระบบการเงินและการงบประมาณ
- 4) การสร้างระบบบริหารบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- 5) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- 6) การเสริมสร้างราชการให้ทันสมัย
- 7) การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ภายใต้ยุทธศาสตร์แรก ได้มีการกำหนดมาตรการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

◎ เป็นการวางเงื่อนไขให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการนำยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล โดยให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้ในทุกระดับ ตั้งแต่

ระดับองค์กร (Organization Scorecard) ลงไปถึงระดับตัวบุคคล (Individual Scorecard) รวมถึงให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีการรายงานผลสัมฤทธิ์รายปี เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะ

๑) ปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและทำความเข้าใจว่าด้วยผลงานประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานรายปี กับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปี และถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ

จากการให้ความสำคัญดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่งที่ระบบราชการไทยนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาระบบราชการให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยถือเป็นเงื่อนไขที่ส่วนราชการต้องมีแผนยุทธศาสตร์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดเป้าประสงค์ของการดำเนินการ (Goal) ที่ต้องการบรรลุ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงานกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไปจนถึงการมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่น่าเชื่อถือ มีความเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรู้ถึงสถานะและขีดสมรรถภาพของตนเอง และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบราชการในที่สุด (สมชัย ศรีสุทธิยากร. 2548 : 7)

(7) ความรู้ทางวิชาการ เรื่อง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดสุรินทร์

จังหวัดสุรินทร์ เป็นจังหวัดหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดสุรินทร์ เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลและวิเคราะห์จากศักยภาพของจังหวัด (SWOT) ซึ่งปรากฏดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์ (Vision) : เกษตรอินทรีย์เป็นเลิศ เปิดประตูสู่อินโดจีน
- 2) ประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด (Strategic Issues) และเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (Goals) :
 1. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเกษตรอินทรีย์ - เพื่อลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลผลิต เพื่อคุณภาพและมาตรฐานเกษตรอินทรีย์เพื่อการส่งออก
 2. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาไหมสุรินทร์และผลิตภัณฑ์ OTOP - เพื่อพัฒนาผ้าไหมสุรินทร์และผลิตภัณฑ์ OTOP
 3. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว - เพื่อพัฒนาการค้า การลงทุน แหล่งท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่มาตรฐาน

4. ยุทธศาสตร์ด้านการฟื้นฟูอนุรักษ์และการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม – เพื่ออนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
 5. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน – เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ มีคุณภาพ จริยธรรม มีสุขภาพดี และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข
 6. ยุทธศาสตร์ด้านพลังงานทดแทนที่ยั่งยืน - เพื่อเพิ่มการผลิต และการใช้พลังงานจากธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพในระดับครัวเรือน ชุมชน และผู้ประกอบการ
- จะเห็นได้ว่า สำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์และหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานในจังหวัด สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดสุรินทร์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ มีคุณภาพ จริยธรรม มีสุขภาพดีและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และมีกลยุทธ์ (Strategies) ที่เกี่ยวข้อง คือ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม และการเสริมสร้างความมั่นคงของชีวิตและสังคม

(8) ความรู้ทางวิชาการเรื่อง แผนยุทธศาสตร์กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2548 - 2551

กระทรวงแรงงาน มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 ในเรื่องการส่งเสริมให้ประชาชนมีงานทำมีรายได้ การส่งเสริมให้แรงงานมีความมั่นคงในการทำงาน มีสวัสดิการและสภาพแวดล้อม ตลอดจนความปลอดภัยในการทำงานที่ดี ดังนั้น การปฏิบัติภารกิจจึงเป็นการเพิ่มและขยายโอกาสการมีงานทำ การเพิ่มคุณภาพชีวิตแก่ผู้ใช้แรงงาน การเพิ่มศักยภาพและพัฒนาฝีมือแรงงาน การพัฒนาระบบประกันสังคมเพื่อผู้ประกันตน รวมทั้ง พัฒนาระบบการบริหารแรงงานให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (กระทรวงแรงงาน. 2548)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว กระทรวงแรงงานจึงเป็นองค์กรหลักองค์กรหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ ที่มุ่งเน้นให้แรงงานเป็นแรงงานที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะส่งเสริมและสนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่เกื้อหนุนกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน มีความมั่นคงในชีวิต มีสภาพแวดล้อม มีคุณภาพชีวิตที่ดี จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2548 – 2551 ขึ้น เพื่อเป็นแผนแม่บทหลักระยะยาวของกระทรวงแรงงาน กำหนดทิศทางดำเนินการของกระทรวงแรงงาน พร้อมทั้งเป็นแผนแม่บทของการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนงานโครงการ และการจัดทำค่าของงบประมาณที่สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบใหม่ที่มุ่งเน้นการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based) นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานภายใต้ระบบการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs.) ตามระบบ

การบริการงานสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงแรงงานฯ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีทิศทาง เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต โดยมีเนื้อหาที่สำคัญ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ : กระทรวงแรงงานเป็นองค์กรหลักในการบริหารแรงงาน พัฒนาประชากรให้มีความรู้ มีศักยภาพสนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขัน มีหลักประกันมั่นคง และคุณภาพชีวิตที่ดี

2) ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ :

1. การขยายโอกาสการมีงานทำทั้งในและนอกระบบ – แรงงานทั้งในและนอกระบบสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล แหล่งงาน เพื่อเพิ่มโอกาสและทางเลือกในการประกอบอาชีพ

2. การเพิ่มศักยภาพแรงงานให้ได้มาตรฐานสากล – แรงงานมีความรู้ ทักษะ และฝีมือตามมาตรฐานสากล

3. การขยายการคุ้มครองแรงงานให้ได้หลักประกันอย่างทั่วถึง – แรงงานทั้งในระบบและนอกระบบได้รับการคุ้มครองให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน และมีหลักประกันความมั่นคงในการดำรงชีวิต

4. การพัฒนาระบบการจัดการแรงงานของผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางการค้า – ผู้ประกอบการมีระบบการจัดการแรงงานที่ดีตามมาตรฐานสากล สามารถแข่งขันทางการค้ากับนานาประเทศ

5. การพัฒนาศักยภาพองค์กรให้เป็นองค์กรชั้นนำ – กระทรวงแรงงานมีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม

อย่างไรก็ตาม ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2545 กำหนดให้สำนักงานแรงงานจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงในความรับผิดชอบของส่วนราชการสังกัดกระทรวงแรงงานในเขตพื้นที่จังหวัด

2. ดำเนินการเกี่ยวกับงานยุทธศาสตร์ งานนโยบายและแผน งานพัฒนาเป็นศูนย์กลางสารสนเทศด้านแรงงานในเขตพื้นที่จังหวัด

3. ประสานและดำเนินการโครงการพิเศษด้านแรงงานในเขตพื้นที่จังหวัด

4. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ดังนั้น ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานจังหวัด จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทั้ง 3 มิติ ได้แก่ ยุทธศาสตร์/นโยบายของรัฐบาล (Agenda) กระทรวงแรงงาน (Function) และจังหวัด (Area)

4. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

4.1 ความเป็นมา

สืบเนื่องจากคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2546 และวันที่ 6 พฤษภาคม 2546 ให้ทุกจังหวัดทั่วประเทศใช้ระบบการบริหารงานแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาจังหวัด ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 เป็นต้นไป โดยเห็นชอบให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัด (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร) เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (Chief Executive Officer : CEO) ที่มีอำนาจในการตัดสินใจบังคับบัญชาหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ภายในจังหวัดได้โดยตรง ทั้งนี้ การบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อพัฒนานั้น จังหวัดต้องกำหนดทิศทางการพัฒนาจังหวัดในอนาคต วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน โดยอาศัยกระบวนการบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนมาใช้ในการทำงานดังกล่าว และตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 – 2550 ที่มุ่งสร้างความเป็นเลิศของระบบราชการไทยให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นที่จะต้องยึดหลักการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยกำหนดให้ส่วนราชการนำแนวคิดการบริหารงานแนวใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง และต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัดต่าง ๆ เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพ การให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้มารับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัดต่าง ๆ โดยอาจใช้วิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือวิธีการอื่น ๆ เพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ ซึ่งหลักเกณฑ์วิธีการและระยะเวลาในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้เป็นไปตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ทั้งนี้การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้กำหนดให้ส่วนราชการ/ จังหวัดต่าง ๆ จัดทำตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป โดยในคำรับรองการปฏิบัติราชการต้องประกอบด้วยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ นำหนัก คำนิยาม สูตรการคำนวณ เป้าหมาย และหลักเกณฑ์การให้คะแนน นอกจากนี้ ยังกำหนดให้จังหวัดต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อรับ

สิ่งจูงใจตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ ด้วย (สำนักงาน ก.พ.ร.. 2548)

อย่างไรก็ตาม.. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบการประเมินผล นำหนัก และประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้จังหวัด จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดภายใต้กรอบการประเมินผลใน 4 มิติ (ดูภาคผนวก ก.) สรุปดังนี้

- มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (ร้อยละ 50)
- มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (ร้อยละ 10)
- มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (ร้อยละ 10)
- มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 30)

สำหรับจังหวัดสุรินทร์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ได้มอบหมายให้ส่วนราชการประจำจังหวัดจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ และสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ เป็นส่วนราชการหนึ่งที่ได้จัดทำคำรับรองฯ (ดูภาคผนวก ข.) โดยแรงงานจังหวัดสุรินทร์ ลงนามกับผู้ว่าราชการจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งโครงสร้างของคำรับรองฯ ประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ ดังนี้

- (1) คู่ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างแรงงานจังหวัดสุรินทร์ ลงนามกับผู้ว่าราชการจังหวัดสุรินทร์
- (2) ระยะเวลาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม 2548 ถึงเดือนกันยายน 2549
- (3) แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานแรงงานจังหวัด กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์
- (4) แนวทางการปฏิบัติราชการ เป็นรายละเอียดในแต่ละตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นกลยุทธ์ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในตัวชี้วัดนั้น ๆ
- (5) รายละเอียดข้อตกลงในการปฏิบัติราชการ กรอบการประเมินผล ตัวชี้วัด การปฏิบัติราชการ นำหนัก ผลงานในอดีต เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน
- (6) รายละเอียดอื่น ๆ มีคำอธิบายตัวชี้วัด นิยาม สูตรการคำนวณ และเงื่อนไขที่จำเป็นประกอบตัวชี้วัด

ในส่วนของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ ผู้ขอรับการประเมินได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และดำเนินการพัฒนาระบบประเมินผลตามคำรับรองฯ ทั้งระบบ

4.2 ความสำคัญ

การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 จนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยรัฐบาลได้นำมาใช้วัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ภายใต้ระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งได้มอบหมายให้ที่ปรึกษาด้านการประเมินผล (องค์กรภายนอก) เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ ของจังหวัดโดยจะมีการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่จังหวัดในกรณีที่ปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมายและจะมีมาตรการดำเนินการลงโทษในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้

การจัดทำคำรับรอง และการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการก็เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จังหวัดได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แต่เนื่องจากเป็นการดำเนินงานในปีแรกของจังหวัดสุรินทร์ที่ให้ทุกส่วนราชการจัดทำคำรับรองฯ ซึ่งยังไม่มีมีการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายของจังหวัดสู่ส่วนราชการในระดับจังหวัดอย่างเป็นระบบ จึงทำให้ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและของจังหวัด ขาดการเชื่อมโยงบูรณาการและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว จังหวัดสุรินทร์จึงได้พัฒนาระบบประเมินผลภายในจังหวัดขึ้น โดยให้ส่วนราชการในสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ เป็นส่วนราชการหนึ่งที่ได้เข้าร่วมการพัฒนากระบวนการประเมินผลภายในจังหวัดที่มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกัน และมีระบบการประเมินผลภายในที่ชัดเจนโดยสามารถนำผลการประเมินไปเชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ(Motivation)ได้ต่อไป

4.3 วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้ทราบถึงกรอบและขั้นตอนการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ของส่วนราชการ
- (2) เพื่อให้ทราบถึงผลความก้าวหน้า และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
- (3) เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยสนับสนุนต่อความสำเร็จ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการ
- (4) เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ข้อจำกัด หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติราชการ
- (5) เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินไปเชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

4.4 ขั้นตอนการดำเนินการ

(1) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนของจังหวัดสุรินทร์

ขั้นตอนที่ 1 มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการ/แผนงานการประเมินผลภายในจังหวัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

ขั้นตอนที่ 2 ● มีการยืนยันวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดกับแต่ละส่วนราชการประจำจังหวัด (ราชการส่วนภูมิภาค)

● จัดทำ Strategy Map โดยกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง กับส่วนราชการประจำจังหวัด ให้เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด

● กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในระดับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดกับผู้ว่าราชการจังหวัด

ขั้นตอนที่ 3 มีระบบในการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และเป้าหมายตามคำรับรองฯ ของหัวหน้าส่วนราชการฯ และมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

ขั้นตอนที่ 4 มีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายตามคำรับรองฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ในระดับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด

ขั้นตอนที่ 5 มีการนำผลการประเมินผลการดำเนินงานในระดับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ไปเชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอน จังหวัดสุรินทร์จึงได้กำหนดปฏิทินการจัดทำคำรับรองฯ และการติดตามประเมินผลฯ ตามตัวชี้วัด ตามตารางที่ 2

วัน/เดือน/ปี	ประเด็น/กิจกรรม
17 เมษายน 2549	◆ ประชุมชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัด แนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ , กรอบการติดตามแผนประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด
28 เมษายน 2549	◆ หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ส่งคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ และรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI Template) ไปยังจังหวัด
2-4 พฤษภาคม 2549	◆ เจรจาค่าเป้าหมาย นำหนักเกณฑ์การให้คะแนนตามคำรับรองฯ
8-9 พฤษภาคม 2549	◆ ผู้ว่าราชการจังหวัด ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ กับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด
28 กรกฎาคม 2549	◆ ส่วนราชการประจำจังหวัด จัดส่งรายงานการประเมินผลตนเอง (Self Assessment Report) ครั้งที่ 1

วัน/เดือน/ปี	ประเด็น/ กิจกรรม
15 สิงหาคม 2549	◆ จังหวัดและที่ปรึกษาด้านการประเมินผลและส่วนราชการประจำจังหวัดติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติราชการ (Site Visit) ครั้งที่ 1
30 กันยายน 2549	◆ ส่วนราชการประจำจังหวัด จัดส่งรายงานการประเมินผลตนเอง (Self Assessment Report) ครั้งที่ 2
ตุลาคม 2549	◆ จังหวัดและที่ปรึกษาด้านการประเมินผลและส่วนราชการประจำจังหวัด ติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติราชการ (Site Visit) ครั้งที่ 2

ตารางที่ 2 ปฏิทินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ

(2) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์

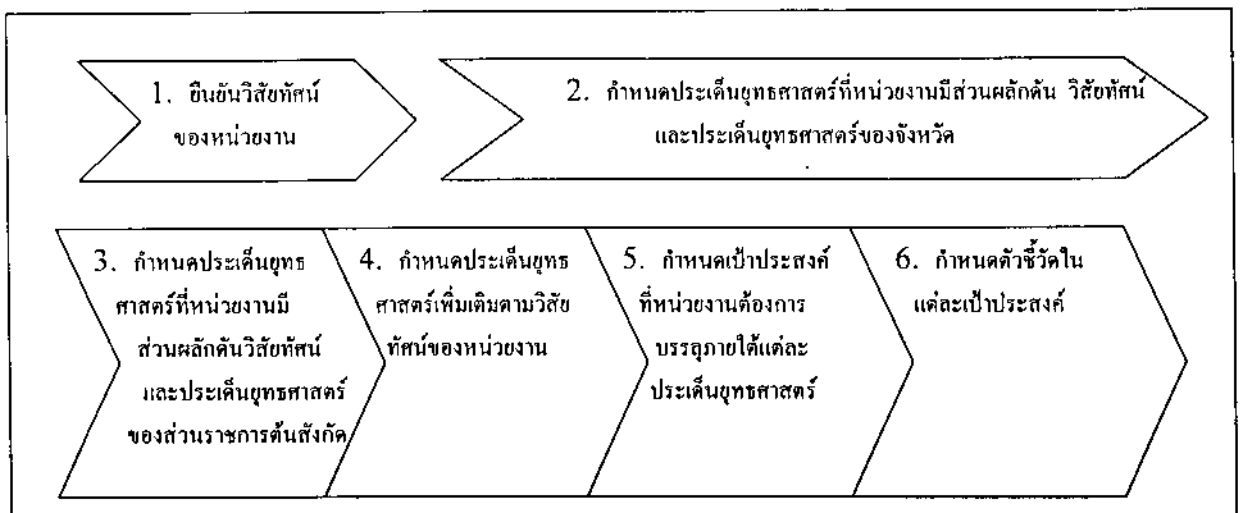
1) ขั้นการวางแผนและเตรียมการ

1. ร่วมประชุมกับจังหวัดสุรินทร์ เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ รายละเอียดตัวชี้วัด (KPI Template) และการพัฒนาระบบประเมินผล พร้อมกรอบแนวทางการประเมินผล

2. จัดประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ และแนวทางการประเมินผลตามคำรับรองฯ พร้อมทั้งร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์

2) ขั้นการพัฒนาระบบการประเมินผล

เป็นกระบวนการในการพัฒนาระบบประเมินผลของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคของจังหวัดสุรินทร์ภายใต้แนวทางและกรอบประเมินผล ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ตามแผนภาพที่ 5 ดังนี้



แผนภาพที่ 5 กระบวนการพัฒนาระบบประเมินผลของส่วนราชการ

ขั้นตอนที่ 1 ยืนยันวิสัยทัศน์ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ - เป็นขั้นตอนยืนยันทิศทางพัฒนาที่สำนักงานฯ ต้องการจะเป็นในอนาคตห้วงระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำนักงานฯ มีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด - เป็นขั้นตอนที่สำนักงานฯ พิจารณาว่าควรมุ่งเน้นหรือตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดอย่างไร เพื่อให้สำนักงานฯ สามารถนำกลยุทธ์ของจังหวัดไปสู่การปฏิบัติ โดยการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานมีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำนักงานฯ มีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน - เป็นขั้นตอนที่สำนักงานฯ พิจารณาว่าควรมุ่งเน้นหรือตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอย่างไร เพื่อให้สำนักงานฯ สามารถนำกลยุทธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ไปสู่การปฏิบัติในจังหวัด โดยการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำนักงานฯ มีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพิ่มเติมตามวิสัยทัศน์ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ - เป็นขั้นตอนที่สำนักงานฯ พิจารณาว่าควรกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพิ่มเติม เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสำนักงานฯ ได้อย่างไร โดยจะถูกกำหนดจากประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัดและสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ซึ่งสำนักงานฯ จะต้องเป็นผู้ตอบสนองและกำหนดจากวิสัยทัศน์ของสำนักงานฯ เอง

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดเป้าประสงค์ที่สำนักงานฯ ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ - เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ แล้ว จึงดำเนินการกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และจัดวางเป้าประสงค์ที่สำนักงานฯ มุ่งเน้นที่จะทำภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ลงตามมิติ 4 มิติ ตามกรอบการประเมินที่จังหวัดกำหนด และนำมาเชื่อมโยงกันโดยใช้วิธีการพิจารณาตามหลักการของเหตุและผล เพื่อจัดทำแผนที่กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ - เป็นขั้นตอนกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานในการบรรลุเป้าหมายแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

3) ขั้นตอนนำเสนอข้อมูล

1. จัดส่งคำรับรองการปฏิบัติราชการและรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI Template) (ดูภาคผนวก ค.) ให้จังหวัดเพื่อส่งมอบให้คณะกรรมการที่ปรึกษาที่จังหวัดแต่งตั้ง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการดำเนินการ

2. ประชุมเจรจาต่อรองค่าเป้าหมาย นำหนัก เกณฑ์การให้คะแนนตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานฯ กับคณะกรรมการที่ปรึกษาที่จังหวัดแต่งตั้ง (ดูภาคผนวก ง.)

3. แร้งงานจังหวัดสุรินทร์ ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการกับผู้ว่าราชการจังหวัดสุรินทร์ และดำเนินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ได้ให้ไว้ (ดูภาคผนวก จ.)

4) ขั้นตอนจัดทำรายงานและประเมินผล

1. จัดทำรายงานการประเมินผลตนเอง (Self Assessment Report หรือ SAR) รอบ 9 เดือน และ 12 เดือน ส่งคณะกรรมการที่ปรึกษาที่จังหวัดแต่งตั้งขึ้น (ดูภาคผนวก ฉ.)

2. ร่วมประชุมกับจังหวัดสุรินทร์ และคณะกรรมการที่ปรึกษาด้านการติดตามประเมิน เพื่อติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติราชการ (Site Visits) จำนวน 2 ครั้ง ประมาณเดือนสิงหาคม 2549 และตุลาคม 2549 ตามลำดับ (ดูภาคผนวก ช.) และประเมินผลงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

3. จังหวัดนำผลการปฏิบัติราชการหรือผลการประเมิน (ค่าคะแนนที่ได้) ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ไปเชื่อมโยงกับมาตรการสร้างแรงจูงใจ โดยมอบใบประกาศเกียรติคุณให้แก่สำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ ในที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด (ดูภาคผนวก ซ.)

5. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ

แรงงานจังหวัดสุรินทร์ ได้มอบหมายให้ผู้ขอรับการประเมินรับผิดชอบการดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และดำเนินการระบบการประเมินผลทั้งระบบ โดยเป็นผู้ปฏิบัติงานคิดเป็นร้อยละ 90 โดยมีส่วนรับผิดชอบในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

(1) ขั้นการวางแผนและเตรียมการ

1) ร่วมประชุมกับจังหวัดสุรินทร์ เพื่อรับทราบและทำความเข้าใจแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ รายละเอียดตัวชี้วัด และกรอบ/ระบบการประเมินผล จำนวน 3 ครั้ง

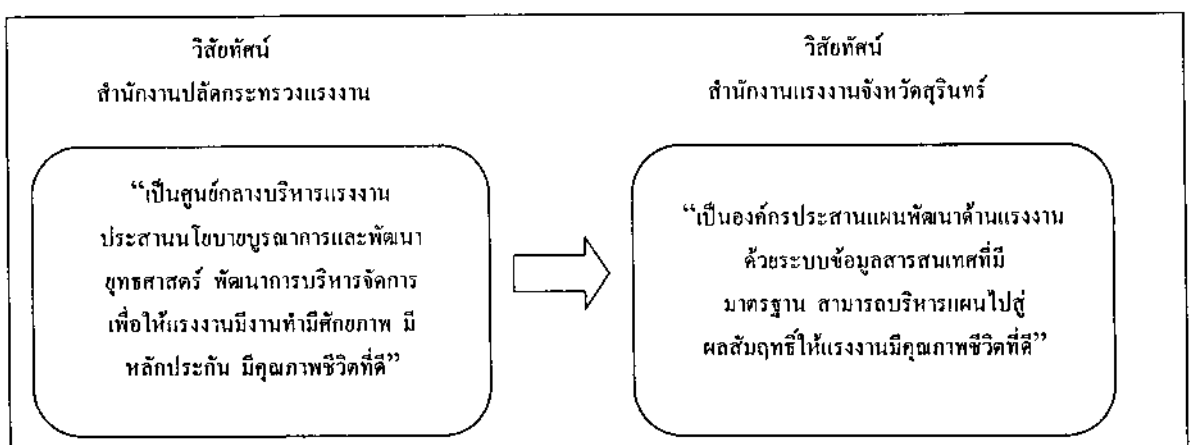
2) จัดประชุมเจ้าหน้าที่ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ เพื่อชี้แจงการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ในส่วนของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ จำนวน 1 ครั้ง

3) ร่วมกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ ในการกำหนดวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ จำนวน 2 ครั้ง

(2) ขั้นการพัฒนากระบวนการประเมินผล

เป็นกระบวนการพัฒนาระบบประเมินผลของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ ตามแนวทางและกรอบการประเมินผลที่กำหนด ทั้ง 6 ขั้นตอน โดยสรุปดังนี้

1) ยืนยันวิสัยทัศน์ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ ที่เจ้าหน้าที่ได้ร่วมกันจัดทำทุกคน การจัดทำวิสัยทัศน์ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเจ้าหน้าที่ เริ่มจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานซึ่งเป็นส่วนราชการต้นสังกัดของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ และนำมาพิจารณาปรับให้สอดคล้องและเหมาะสมกับทิศทางและเป้าหมายที่สำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น ภายในกรอบระยะเวลา 3 – 5 ปี ตามแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 วิสัยทัศน์สำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์

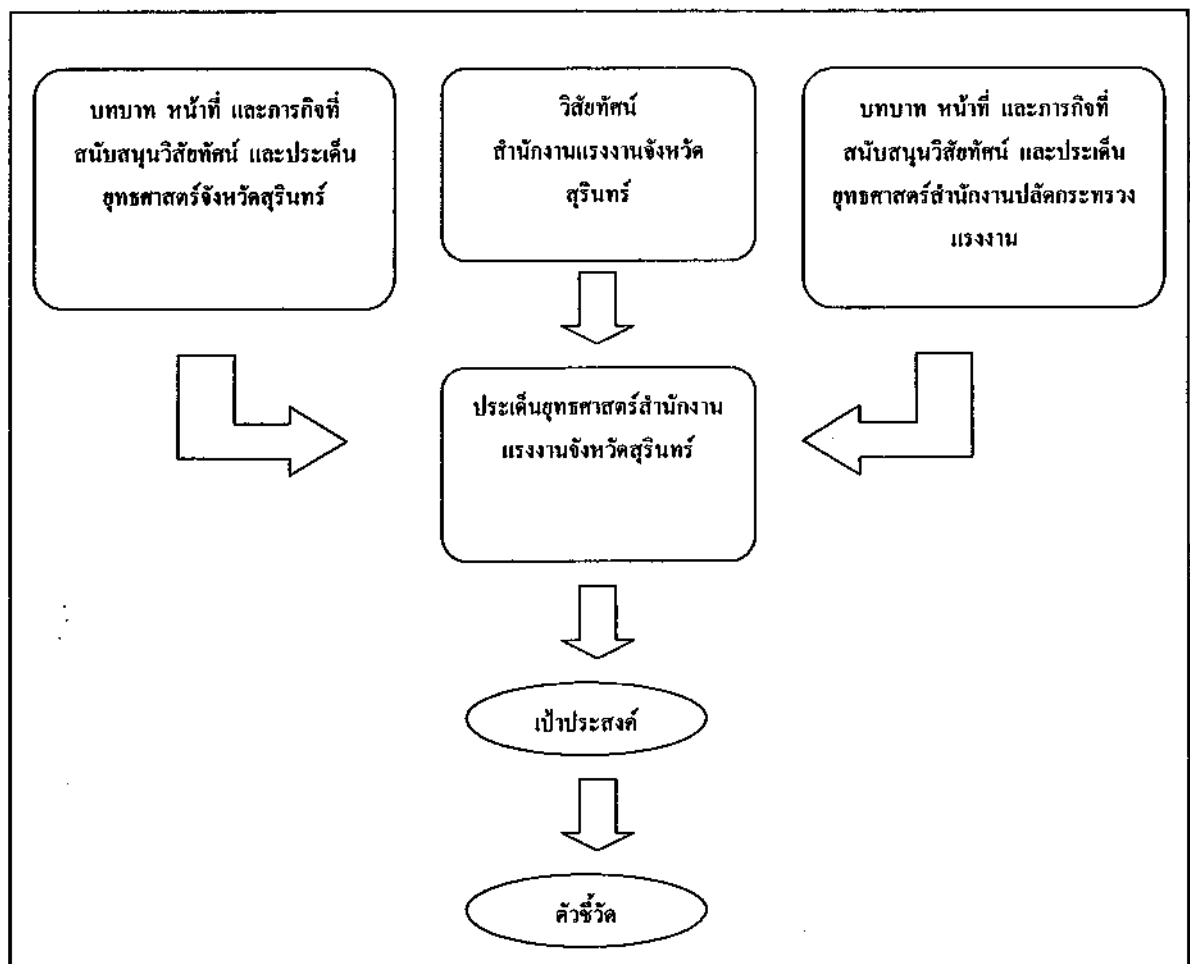
วิสัยทัศน์ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ คือ “เป็นองค์กรประสานแผนพัฒนาด้านแรงงาน ด้วยระบบสารสนเทศที่มีมาตรฐาน สามารถบริหารแผนไปสู่ผลสัมฤทธิ์ให้แรงงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี”

2) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และรายละเอียด Strategy Map โดยจะกำหนดเป้าประสงค์ตัวชี้วัด (KPI Template) ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ร่วมกันจัดทำโดยมีแนวทางการดำเนินงานในการกำหนดตัวชี้วัดจากเป้าประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้อัตลักษณ์ยุทธศาสตร์ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ตามแผนภาพที่ 7 ดังนี้

๑) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากบทบาทหน้าที่ และภารกิจที่สนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัดสุรินทร์

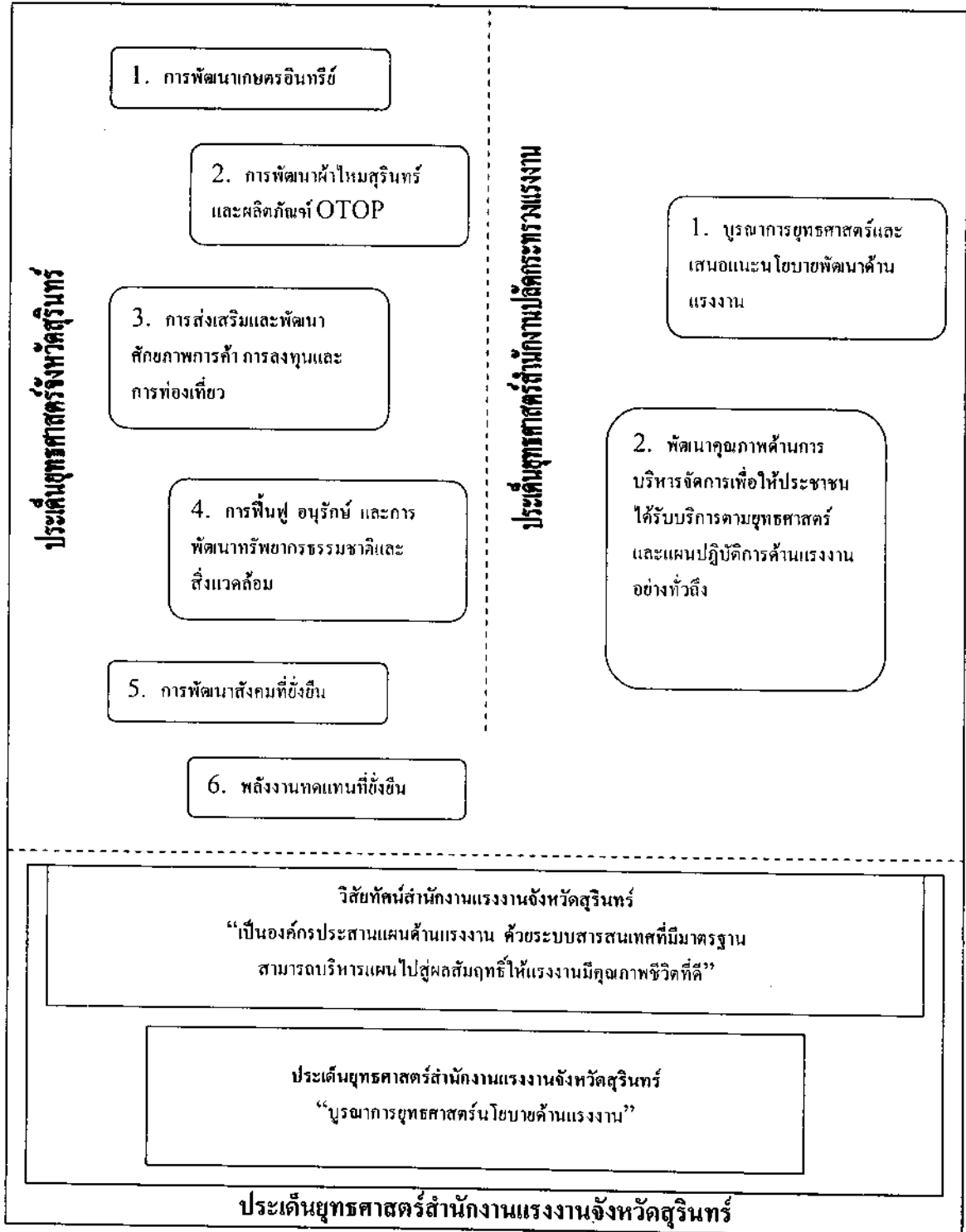
๒) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากบทบาทหน้าที่ และภารกิจที่สนับสนุนวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๓) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์



แผนภาพที่ 7 กระบวนการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์

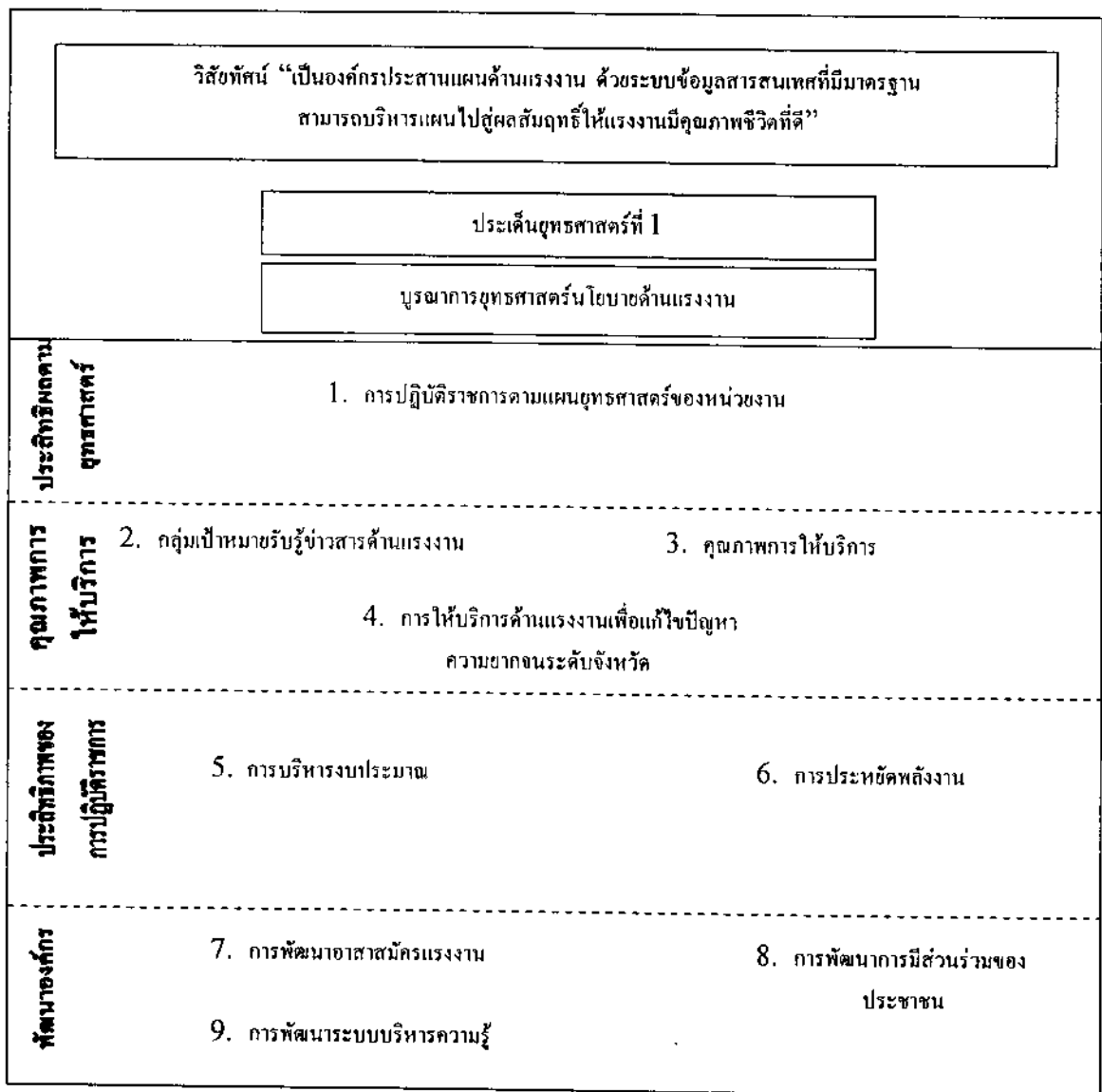
3) สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ ที่ถูกกำหนดจากประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัดสุรินทร์และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งสำนักงานฯ จะต้องตอบสนอง และกำหนดจากวิสัยทัศน์ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์เอง ตามแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์สำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์

จากวิสัยทัศน์ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ ที่ต้องการ เป็นองค์กร ประสานแผนด้านแรงงาน ด้วยระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีมาตรฐาน สามารถบริหารแผนไปสู่ ผลสัมฤทธิ์ให้แรงงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี สำนักงานฯ ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการ พัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และสนับสนุนต่อประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นส่วนราชการต้นสังกัด จำนวน 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

“ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : บูรณาการยุทธศาสตร์นโยบายด้านแรงงาน” ได้สนับสนุนต่อ ประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในด้านการบูรณาการยุทธศาสตร์และ เสนอแนะการพัฒนานโยบายด้านแรงงานและยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดด้านการพัฒนาสังคม อย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถสรุปแผนที่กลยุทธ์สำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ ตามแผนภาพที่ 9 ดังนี้



แผนภาพที่ 9 แผนที่กลยุทธ์สำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์

จากรูปแผนที่กลยุทธ์ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ที่สำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ ต้องการบรรลุภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีเป้าประสงค์ภายใต้มิติด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. มิติด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ความสำเร็จในการบูรณาการแผนงานด้านแรงงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การมีอาสาสมัครแรงงานให้ครบทุกตำบล การสำรวจแรงงานไร้ฝีมือในภาคอุตสาหกรรม และการสำรวจรายได้ รายจ่ายครัวเรือนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคแรงงาน

2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มเป้าหมายด้านแรงงานที่อยู่ในวัยทำงานและประชาชนทั่วไปได้รับรู้ข่าวสารด้านแรงงาน การให้บริการในกระบวนการที่ประชาชนพึงพอใจ และการให้บริการด้านแรงงานเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนลงสู่พื้นที่เป้าหมาย

3. มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การบริหารงบประมาณ และการประหยัดพลังงาน

4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร ได้แก่ การพัฒนาอาสาสมัครแรงงาน การพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชน การพัฒนาระบบฐานข้อมูล และการพัฒนาระบบบริหารความรู้

4) จัดทำเป้าประสงค์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์สำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ และจัดทำตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ใน 4 มิติ ตามกรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ นั่นคือ เมื่อได้ดำเนินการยืนยันวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์และทำแผนที่กลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการกำหนดและจัดทำตัวชี้วัดของแต่ละเป้าประสงค์ ในแผนกลยุทธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จของแต่ละเป้าประสงค์ ประกอบด้วยมิติ 4 ด้าน ได้แก่ มิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการและมิติพัฒนาองค์กร ตามตารางที่ 3 ดังนี้

มิติด้าน	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการราชการ	1. การปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการราชการของหน่วยงาน	1. จำนวนความสำเร็จในการบูรณาการแผนงานด้านแรงงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2. ร้อยละของตำบลที่มีอาสาสมัครแรงงาน 3. จำนวนแรงงานไร้ฝีมือในภาคอุตสาหกรรมที่ผ่านการสำรวจข้อมูลค่าใช้จ่ายที่จำเป็น 4. จำนวนผู้ใช้แรงงานที่ผ่านการสำรวจข้อมูลรายได้รายจ่ายครัวเรือนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคแรงงาน
มิติที่ 2 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	2. กลุ่มเป้าหมายรับรู้ข่าวสารด้านแรงงาน 3. คุณภาพการให้บริการ 4. การให้บริการด้านแรงงานเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนระดับจังหวัด	5. ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่รับรู้ข่าวสารด้านแรงงาน 6. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ 7. จำนวนความสำเร็จในการจัดการวางแผนแก้ไขปัญหาความยากจนลงสู่พื้นที่เป้าหมาย
มิติที่ 3 : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	5. การบริหารงบประมาณ 6. การประหยัดพลังงาน	8. ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณปกติ 9. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของหน่วยงาน
มิติที่ 4 : มิติด้านพัฒนาองค์กร	7. การพัฒนาอาสาสมัครแรงงาน 8. การพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชน 9. การพัฒนาระบบบริหารความรู้	10. จำนวนครั้งของการจัดประชุมกิจกรรมพัฒนาอาสาสมัครแรงงาน 11. ระดับความสำเร็จของการประชุมเครือข่ายและภาคีภาคประชาชนด้าน

ตารางที่ 3 สรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์

(3) ขั้นตอนนำเสนอข้อมูล

1) จัดส่งคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ให้จังหวัดสุรินทร์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง

2) ร่วมประชุมเจรจาต่อรองค่าเป้าหมาย นำหนัก เกณฑ์การให้คะแนนตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานฯ กับคณะกรรมการที่ปรึกษาที่จังหวัดแต่งตั้ง จำนวน 1 ครั้ง

3) ดำเนินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ให้ไว้ร่วมกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ หลังจากที่แรงงานจังหวัดสุรินทร์ได้ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการกับผู้ว่าราชการจังหวัดสุรินทร์แล้ว

(4) ขั้นตอนจัดทำรายงานและประเมินผล

1) ติดตามและรวบรวมข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ จากเจ้าหน้าที่ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ที่รับผิดชอบการจัดเก็บข้อมูลในแต่ละตัวชี้วัดของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ เป็นราย 9 เดือน และ 12 เดือน

2) จัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ รอบ 9 เดือน และ 12 เดือน ส่งจังหวัดโดยใช้เครื่องมือในการประเมินผลตามแบบฟอร์มการรายงานตัวชี้วัดเชิงปริมาณและตัวชี้วัดที่เป็นขั้นตอนดำเนินงานตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

3) ประเมินผลการปฏิบัติราชการรายตัวชี้วัด ตามกรอบการประเมินผล 4 มิติ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยคำนวณค่าคะแนนที่ได้และคะแนนถ่วงน้ำหนักจากผลการดำเนินงานรายตัวชี้วัดของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ส่งจังหวัดเพื่อพิจารณา (ค่าคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด คือ 1 ถึง 5)

4) เตรียมการรับการติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติราชการ (Site Visits) จากที่ปรึกษาด้านการติดตามประเมินผล โดยจัดเตรียมข้อมูลและร่วมประชุมกับจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 2 ครั้ง ในเดือนสิงหาคม 2549 และตุลาคม 2549 ตามลำดับ

5) สำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ ได้รับมอบใบประกาศนียบัตรจากจังหวัดสุรินทร์ในที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ในฐานะที่ร่วมจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และผลการประเมิน (ค่าคะแนนที่ได้) ของสำนักงานฯ อยู่ในลำดับดีมาก (4.9964)

6. ผลสำเร็จของงาน

6.1 ผลสำเร็จเชิงปริมาณ

(1) ผลการดำเนินงานในภาพรวม

สำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ ได้กำหนดผลลัพธ์ในการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ใน 4 มิติ จำนวน 12 ตัวชี้วัด ได้แก่

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

- ตัวชี้วัดที่ 1 กำหนดความสำเร็จในการบูรณาการแผนงานด้านแรงงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละตำบลที่มีอาสาสมัครแรงงาน
- ตัวชี้วัดที่ 3 จำนวนแรงงานไร้ฝีมือในภาคอุตสาหกรรมที่ผ่านการสำรวจข้อมูลค่าใช้จ่ายที่จำเป็น
- ตัวชี้วัดที่ 4 จำนวนแรงงานที่ผ่านการสำรวจข้อมูลรายได้ รายจ่าย คริวเรือน ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคแรงงาน

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

- ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนครั้งที่ผลิตรายการวิทยุแรงงาน
- ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนความสำเร็จในการจัดการวามแก่ไขปัญหาความยากจนลงสู่พื้นที่เป้าหมาย

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

- ตัวชี้วัดที่ 8 ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณปกติ
- ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของหน่วยงาน
- ตัวชี้วัดที่ 10 จำนวนครั้งของการจัดประชุมกิจกรรมพัฒนาอาสาสมัครแรงงาน

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

- ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของการประชุมเครือข่ายและภาคีด้านแรงงาน
- ตัวชี้วัดที่ 12 ร้อยละของผู้ผ่านการอบรมนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

ผลการประเมินในภาพรวม ปรากฏว่า สำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์มีผลคะแนนรวมทั้ง 12 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับดีมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.9964 สำหรับผลลัพธ์ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 5.00 มีจำนวน 11 ตัวชี้วัด รองลงมาคือผลลัพธ์ที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.8823 มีเพียงจำนวน 1 ตัวชี้วัด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากตัวชี้วัดทั้ง 12 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับดีมาก ตามตารางที่ 4 และจังหวัดได้นำผลการประเมินไปเชื่อมโยงกับการสร้างแรงจูงใจ โดยมอบใบประกาศเกียรติบัตรเพื่อขอบคุณและชมเชยแก่สำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ พร้อมทั้งได้รับรางวัลที่ 1 ส่วนราชการประหยัดพลังงาน เป็นเงินสด จำนวน 2,000.- บาท และใบประกาศเกียรติบัตร จากการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของหน่วยงาน (ดูภาคผนวก ข.)

ตัวชี้วัดผลลัพธ์	ระดับคะแนน	ความหมายหรือการแปลผลโดยสรุป
ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนความสำเร็จในการบูรณาการแผนงานด้านแรงงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	5.00	ดีมาก
ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละตำบลที่มีอาสาสมัครแรงงาน	5.00	ดีมาก
ตัวชี้วัดที่ 3 จำนวนแรงงานไร้ฝีมือในภาคอุตสาหกรรมที่ผ่านการสำรวจข้อมูลค่าใช้จ่ายที่จำเป็น	5.00	ดีมาก
ตัวชี้วัดที่ 4 จำนวนแรงงานที่ผ่านการสำรวจข้อมูลรายได้ รายจ่ายครัวเรือน ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคแรงงาน	5.00	ดีมาก
ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนครั้งที่ผลิตรายการวิทยุแรงงาน	5.00	ดีมาก
ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	4.8823	ดีมาก
ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนความสำเร็จในการจัดการวานแก้ไขปัญหาคความยากจนลงสู่พื้นที่เป้าหมาย	5.00	ดีมาก
ตัวชี้วัดที่ 8 ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณขบปกติ	5.00	ดีมาก
ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของหน่วยงาน	5.00	ดีมาก
ตัวชี้วัดที่ 10 จำนวนครั้งของการจัดประชุมกิจกรรมพัฒนาอาสาสมัครแรงงาน	5.00	ดีมาก
ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของการประชุมเครือข่ายและภาคีด้านแรงงาน	5.00	ดีมาก
ตัวชี้วัดที่ 12 ร้อยละของผู้ผ่านการอบรมนำความรู้ไปใช้ประโยชน์	5.00	ดีมาก

ตารางที่ 4 ผลการประเมินสรุปผลลัพธ์ของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์

(2) ผลการดำเนินงานในรายมิติ

ผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ แยกเป็นรายมิติ จำนวน 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (น้ำหนักร้อยละ 50) ทุกตัวชี้วัดได้ 5 คะแนนเต็ม

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (น้ำหนักร้อยละ 10) ได้ 5 คะแนนเต็ม จำนวน 2 ตัวชี้วัด และได้ 4.9608 คะแนน จำนวน 1 ตัวชี้วัด

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (น้ำหนักร้อยละ 10) ทุกตัวชี้วัดได้ 5 คะแนนเต็ม

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 30) ทุกตัวชี้วัดได้ 5 คะแนนเต็ม

จากผลการประเมินตามคำรับรองฯ เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติแล้ว จะเห็นได้ว่า ทั้ง 4 มิติ มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก โดยจะเห็นได้ว่า ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักที่ได้ 4.9964 เกือบ 5 คะแนนเต็ม (ดูภาคผนวก ฉ. และ จ.)

6.2 ผลสำเร็จเชิงคุณภาพ

(1) สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ในส่วนของสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ โดยบรรลุตามเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดตามประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ

(2) เกิดการทำงานแบบบูรณาการ และความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ทุกคน จึงทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายสูงสุดในแต่ละตัวชี้วัด

(3) มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ต่อเนื่องเป็นรูปธรรมชัดเจน โดยมีการมอบหมายหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล การรายงานผลการปฏิบัติงาน การสรุปความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบตามกำหนด (ดูภาคผนวก ฉ. และ จ.) และมีหลักฐานอ้างอิงประกอบ (ดูภาคผนวก จ.)

(4) เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด โดยการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) และนำไปสู่การพัฒนาและวางระบบประเมินผลในระดับบุคคลต่อไป

7. การนำไปใช้ประโยชน์

การพัฒนากระบวนการประเมินผลสำนักงานแรงงานจังหวัดสุรินทร์ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

- (1) ใช้เป็นกรอบในการพัฒนากระบวนการประเมินผลภายในหน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติงานสามารถวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
- (2) นำไปต่อยอดเชื่อมโยงเป็นกรอบการประเมินผลภายในหน่วยงานในระดับบุคคลต่อไป
- (3) สามารถนำกระบวนการและแนวคิดการดำเนินงานไปปรับใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร
- (4) สามารถนำไปประยุกต์ใช้/เป็นตัวอย่างในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอื่น ๆ และในปีต่อ ๆ ไป
- (5) สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดได้
- (6) ก่อให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จสูงสุดตามเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และเชื่อมโยงไปสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต่อไป
- (7) เกิดการพัฒนาการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ เนื่องจากมาตรการการสร้างแรงจูงใจ หากปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมาย และมาตรการดำเนินการลงโทษในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้
- (8) มีผลทำให้ผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัด ได้ไปจัดทำคำรับรองไว้กับรองนายกรัฐมนตรีฯ และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

8. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ ปัญหาอุปสรรค

8.1 ความยุ่งยากในการดำเนินการ

- (1) ความยุ่งยากในขั้นตอนการวางแผนและเตรียมการ
เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจที่แท้จริงในแนวทางการดำเนินงานทั้งการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ และการพัฒนากระบวนการประเมินผล ซึ่งข้อจำกัดในระยะเวลาการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในส่วนของจังหวัด มีส่วนทำให้ขาดความชัดเจน

แม่นยำ ในกรอบ/ กระบวนการการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และระบบประเมินผล สำหรับเจ้าหน้าที่ในสำนักงานฯ ได้

(2) ความยุ่งยากในขั้นตอนการพัฒนาาระบบประเมินผล

ในขั้นตอนการพัฒนาาระบบประเมินผล เป็นขั้นตอนที่สำคัญและค่อนข้างยุ่งยาก ซึ่งจะต้องดำเนินการภายใต้กรอบการประเมินผล 6 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การยืนยันวิสัยทัศน์ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ กำหนดเป้าประสงค์ และกำหนดตัวชี้วัดแต่ละเป้าประสงค์ กระบวนการทั้งหมดนี้ต้องมีการค้นคว้าข้อมูลจากทั้งในส่วนของยุทธศาสตร์จังหวัด และยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน และให้สอดคล้องกันจนก่อให้เกิดผลในเชิงรูปธรรมที่สามารถดำเนินการบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ถึงที่สุดแล้วก็จะทำให้การปฏิบัติราชการของสำนักงานฯ สำเร็จผลตามเป้าหมายที่กำหนด

(3) ความยุ่งยากในขั้นตอนการนำเสนอข้อมูล

เป็นขั้นตอนที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง มีการเจรจาต่อรองค่าเป้าหมาย นำหนัก เกณฑ์การให้คะแนนที่สำนักงานฯ ต้องปฏิบัติได้อย่างแน่นอน ซึ่งต้องค้นหาเหตุผลและหลักฐาน มาโน้มน้าวชี้แจงให้คณะกรรมการที่ปรึกษาของจังหวัดเห็นชอบและยินยอมให้ลดค่าต่าง ๆ ลง ในทางปฏิบัติในการเจรจาค่อนข้างเป็นไปได้ยากที่สำนักงานฯ จะได้รับค่าเป้าหมายตามที่ขอต่อรอง เมื่อลงมือปฏิบัติตามที่ได้ให้คำรับรองจึงทำให้สร้างความกดดันต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้

(4) ความยุ่งยากในขั้นตอนการจัดทำรายงานและประเมินผล

เป็นขั้นตอนที่ต้องรวบรวมติดตามผลการปฏิบัติงานในทุก 9 เดือน และ 12 เดือน ของทุกตัวชี้วัด (12 ตัวชี้วัด) เพื่อนำเสนอรายงานต่อจังหวัด และเตรียมพร้อมรองรับการตรวจติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการจากคณะกรรมการที่ปรึกษา จำนวน 2 ครั้ง โดยเฉพาะเมื่อสิ้นปีงบประมาณจะต้องเตรียมข้อมูล หลักฐานประกอบตัวชี้วัด การรวบรวมเป็นรูปเล่ม นำเสนอจังหวัดเพื่อขอรับการประเมินผล เหล่านี้ต้องอาศัยความรอบคอบของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ และความร่วมมือร่วมใจจากเจ้าหน้าที่ในสำนักงานฯ ในการให้ข้อมูลและหลักฐานประกอบตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัด ซึ่งมีจำนวนมากและต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรในการรวบรวมและจัดทำรายงานข้อมูลทั้งหมด และหากหลักฐานประกอบตัวชี้วัดบางตัวสูญหาย/ ไม่มีครบถ้วนเนื่องจากเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตัวชี้วัดตัวนั้นไม่ได้เก็บรวบรวมไว้ ก็จะมีผลต่อการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ ของสำนักงานฯ ได้เช่นกัน

8.2 ปัญหาอุปสรรค

(1) ปัญหาด้านการดำเนินงาน

- 1) เจ้าหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละตัวชี้วัด ยังไม่เข้าใจในการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
- 2) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในบางตัวชี้วัด ไม่ทำการศึกษาข้อมูลในส่วนที่รับผิดชอบ ซึ่งมองว่าเป็นเรื่องยุ่งยากไม่เคยทำมาก่อน จะอาศัยให้ผู้ได้รับมอบหมายในการจัดทำคำรับรองฯ และระบบประเมินผล เป็นผู้ดูแล/ ช่วยเหลือตลอด จึงไม่เกิดการเรียนรู้งานใหม่ ๆ
- 3) ตัวชี้วัดบางตัว ตั้งค่าเป้าหมายสูงเกินไป ทำให้เจ้าหน้าที่ที่ถูกประเมินมีความกดดันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

(2) ปัญหาด้านการจัดทำและรายงานข้อมูล

- 1) ข้อมูลหลักฐานและข้อมูลผลการดำเนินงาน เนื่องจากว่าการจัดเก็บข้อมูลที่ผ่านมายังไม่มีระบบการจัดการที่ดีพอ ไม่เป็นหมวดหมู่ ทำให้ข้อมูลที่ใช้ประกอบไม่น่าเชื่อถือ และข้อมูลบางตัวจัดเก็บแล้ว คือนำมาคำนวณตามสูตรที่กำหนดใน KPI Template จึงทำให้ต้องทำงานด้วยความซ้ำซ้อนมากขึ้น ทำให้เจ้าหน้าที่บางคนไม่สามารถทำงานได้
- 2) ข้อมูลหลักฐานประกอบตัวชี้วัดในแต่ละตัวชี้วัด ต้องใช้ระยะเวลาเก็บรวบรวมทั้งปี (12 เดือน) โดยเฉพาะช่วงสิ้นปีงบประมาณ หลักฐานข้อมูลจึงมีจำนวนมาก ซึ่งอาจเก็บรวบรวมไม่ครอบคลุมทั้งหมด บางส่วนอาจไม่ได้เก็บรวบรวมไว้ ซึ่งมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานฯ ได้
- 3) ความถี่ในการรายงานข้อมูลการปฏิบัติราชการ ปีละ 2 ครั้ง คือรอบ 9 เดือน และรอบ 12 เดือน ซึ่งค่อนข้างน้อย ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดความเอาใจใส่ที่เพียงพอในการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานและหลักฐานตามตัวชี้วัดต่าง ๆ

9. ข้อเสนอแนะ

9.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- (1) ควรกำหนดแนวปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งแจ้งรายละเอียดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดที่กำหนดแต่ละตัว เพื่อให้เจ้าหน้าที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติเดียวกัน
- (2) ควรจัดประชุมชี้แจงเพื่อย้ำความเข้าใจให้แก่หัวหน้าส่วนราชการที่จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีการดูแลติดตามควบคุมการปฏิบัติงานตามคำรับรองอย่างใกล้ชิด และให้ความสำคัญอย่างจริงจัง

(3) หัวหน้าส่วนราชการ/ ผู้บังคับบัญชา ควรจัดประชุมหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในส่วนราชการทุกคน เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการปฏิบัติงานตามคำรับรอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น และปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

(4) ผู้ว่าราชการจังหวัด และรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่รับผิดชอบ ไม่ควรเน้นให้ความสำคัญเฉพาะหัวหน้าส่วนราชการ แต่ควรให้ความสำคัญแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และระบบประเมินผลโดยตรง โดยเน้นในด้านการให้ขวัญกำลังใจในการรับผิดชอบของแต่ละคน อาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้

(5) ส่วนราชการ ควรมีระบบบริหารจัดการข้อมูลที่ดี มีการวางแผนงาน/โครงการ เป้าหมายที่รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินงานที่ชัดเจน และมีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นหมวดหมู่ สามารถนำข้อมูลใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาจัดระบบและวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความทันสมัยและน่าเชื่อถือ

9.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

(1) เจ้าหน้าที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบใหม่ ก็ต้องทำงานแบบมุ่งผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำงานแบบมีเป้าหมาย และต้องมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องทำการศึกษาการจัดทำข้อมูลอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้ข้อมูลเกิดความน่าเชื่อถือ ใช้อ้างอิงได้

(2) ควรทำการศึกษาข้อมูลศักยภาพของแต่ละส่วนราชการให้ละเอียดก่อนนำมากำหนดค่าเป้าหมายสำหรับประเมิน รวมทั้งตัวชี้วัดบางตัวไม่สามารถวัดได้ทุกส่วนราชการในสังกัดเดียวกันได้หมด เนื่องจากศักยภาพการพัฒนาที่แตกต่างกัน

(3) ส่วนราชการควรมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานในแต่ละตัวชี้วัดและกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้ชัดเจน พร้อมทั้งสรุปความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดให้ผู้บังคับบัญชาทราบทุกเดือน

(4) ส่วนราชการควรติดตามประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม โดยสม่ำเสมอเป็นประจำทุกเดือนหรือทุกไตรมาส เพื่อประกอบเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาตัวชี้วัดให้ดียิ่งขึ้น

(5) ส่วนราชการควรมีระบบการทำงานแบบเครือข่ายที่เข้มแข็ง และมีพลังการทำงานแบบบูรณาการ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมทุกชั้นตอนด้วยความสมัครใจ ทั้งร่วมคิด ตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมประเมินผล และร่วมรับประโยชน์จากการปฏิบัติงาน จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ การทำงานมีความต่อเนื่อง ยั่งยืน และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

(6) ควรมีการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่อย่างน้อยปีละ 1 หลักสูตร เป็นหลักสูตรตามสมรรถนะที่ต้องการและสมัครใจ เพื่อยกระดับความรู้และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติราชการอย่างแท้จริง อาทิเช่น สมรรถนะการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

9.3 ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อให้การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ และการพัฒนาระบบการประเมินผลบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

(1) ผู้บังคับบัญชา ควรมีเป้าหมายที่ชัดเจน มุ่งมั่นศรัทธาในการทำงาน กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ตั้งใจจริงที่จะทำงานให้บรรลุตามตัวชี้วัด สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน มีการบริหารงานที่โปร่งใส มีความไว้วางใจกัน และมีความเป็นธรรมเสมอภาคในทุกด้าน

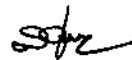
(2) ผู้บังคับบัญชา ควรให้ความสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดประชุมประจำเดือนเพื่อรับทราบปัญหาและอุปสรรค พร้อมร่วมกันกำหนดแนวทางแก้ไข

(3) ผู้บังคับบัญชา ควรมีการจัดทำแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว วางระบบงานให้ชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติ และมีระบบการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อวัดความคุ้มค่าของการปฏิบัติงาน

(4) ผู้บังคับบัญชา ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาด้านความรู้ ความคิด อารมณ์ และอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน เน้นเปิดกว้างด้านความคิด เพื่อให้มีความหลากหลายและทันสมัย

ขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้น เป็นความจริงทุกประการ

(ลงชื่อ)



(นายสุรชัย ศรีตัมภา)

ผู้เสนอผลงาน

28 กุมภาพันธ์ 2550

บรรณานุกรม

- กระทรวงแรงงาน. แผนยุทธศาสตร์กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2548 – 2551. กรุงเทพฯ:
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2548.
- เมธินี จิตติขานนท์. การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM).
กรุงเทพฯ : สำนักงานประกันสังคม, 2545.
- วารสารแรงงาน. ปีที่ 4 ฉบับเดือนสิงหาคม – กันยายน 2549.
- สมคิด จาคูศรีพิทักษ์. สรุปผลการประชุมเรื่อง แนวทางการประสานแผนพัฒนาจังหวัด.
กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2546.
- สมชัย ศรีสุทธิยากร. คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำโครงการแผนงานโครงการและ
ตัวอย่าง โครงการด้านแรงงานเพื่อบูรณาการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรกฎาคม 2548.
- สำนักงาน ก.พ. การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2545.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัดและจังหวัด. 2549.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547. กรุงเทพฯ :
สหมิตรพรินติ้ง, 2548.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548. กรุงเทพฯ :
สหมิตรพรินติ้ง, 2549.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
(พ.ศ. 2546 – 2555). มีนาคม 2546.
- สำนักงานจังหวัดสุรินทร์. แผนงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จ
ของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล”. 2549
- สำนักงานจังหวัดสุรินทร์. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดสุรินทร์. 2549.
- สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด. คู่มือการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ
ชุดที่ 1 ความรู้ทั่วไปในการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม,
2546 ก.

สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด. รวมกฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการ
ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2546 ข.
อาวุธ วรรณวงศ์. การบริหารราชการแบบบูรณาการ. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2546.