

การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานจังหวัด  
ให้บรรลุเป้าหมาย

วันชัย คงเกษม

ผู้ว่าราชการจังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศทางขององค์กร (Vision) (Mission) (Goal)

วิสัยทัศน์ (Vision)

จังหวัดร้อยเอ็ด ได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนา ภายใต้แผนพัฒนา  
จังหวัดร้อยเอ็ด 4 ปี (พ.ศ.2561 - 2564) ไว้ว่า “เป็นแหล่งผลิตข้าวหอมมะลิ  
คุณภาพสูง ท่องเที่ยววัฒนธรรมอีสาน และเมืองสุขภาพ ในปี พ.ศ. 2564”

พันธกิจ (Mission)

จังหวัดร้อยเอ็ด ได้กำหนดพันธกิจหลักในการขับเคลื่อน 3 ข้อ  
ประกอบด้วย (1) ส่งเสริมและพัฒนาการผลิตข้าวหอมมะลิ เพื่อสร้าง  
มูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรม เพิ่มศักยภาพการบริหารทรัพยากรและสินค้า  
การเกษตรให้เป็นเกษตรปลอดภัย เกษตรอินทรีย์ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม  
และเป็นแหล่งผลิตอาหารปลอดภัย (2) พัฒนาให้จังหวัดเป็นศูนย์กลาง  
การท่องเที่ยว การค้า การลงทุน เชื่อมโยงการบริการ สินค้า ผลิตภัณฑ์ชุมชน  
รวมทั้งวัฒนธรรม ค่านิยม และประเพณีที่ดีงาม สามารถผสมผสานกับ  
การเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่ได้อย่างกลมกลืน (3) พัฒนาค้นให้มี  
คุณภาพ สร้างโอกาส สร้างอาชีพ รายได้ ให้ภาคประชาสังคม และส่งเสริม  
ให้มีการดำเนินชีวิตตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ยกระดับคุณภาพชีวิตให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

### **เป้าประสงค์ (Goal)**

มีเป้าประสงค์รวม 2 ประเด็น ได้แก่ (1) ผลลัพธ์มวลรวมของจังหวัด (GPP) เติบโตเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี (2) สังคมมีความมั่นคงปลอดภัย และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามเกณฑ์มาตรฐาน

### **สถานการณ์ปัจจุบัน ภายนอก ภายในของปัญหา หรือความท้าทาย**

ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ที่กำหนดข้างต้น จังหวัดร้อยเอ็ดได้จัดทำแผนพัฒนาจังหวัด 4 ปี (พ.ศ. 2561 - 2564) เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนา โดยมีแผนปฏิบัติราชการประจำปี เป็นเครื่องมือในการนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จังหวัดร้อยเอ็ดได้รับการจัดสรรงบประมาณ จำนวน 373,534,600 บาท ดำเนินการใน 57 โครงการ ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ขณะนี้เข้าสู่ปลายไตรมาสที่ 3 ของปีงบประมาณ พ.ศ.2561 โดยจังหวัดร้อยเอ็ดมีผลการดำเนินงานและการเบิกจ่ายงบประมาณอยู่ที่ 62.39 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.70 เมื่อเทียบกับจังหวัดอื่น ๆ จังหวัดร้อยเอ็ดอยู่ในลำดับที่ 9 นับจากจังหวัดที่มีผลการเบิกจ่ายได้น้อยที่สุดไปหามากที่สุด<sup>1</sup> ทั้งนี้ในส่วนของการก่องหนี่ผูกพันรายจ่ายงบลงทุน พบว่า มีโครงการที่ไม่สามารถก่องหนี่ผูกพันได้ทันตามกำหนดเวลาภายใน 31 พฤษภาคม 2561 ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2561 จำนวน 4 โครงการ รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 51.18 ล้านบาท ซึ่งงบประมาณดังกล่าวจะถูกสำนักงบประมาณดึงกลับตามพระราชบัญญัติ

---

<sup>1</sup> ข้อมูลผลการเบิกจ่ายในระบบ GFMS ของสำนักงบประมาณ ณ วันที่ 25 มิถุนายน 2561

โอนงบประมาณรายจ่าย พ.ศ..... อันจะนำมาซึ่งผลแห่งการสูญเสียโอกาส  
ทางการพัฒนาของพื้นที่เป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ผลการประเมินตามตัวชี้วัดของผู้บริหารองค์กรในห้วง  
6 เดือนแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 พบว่า มีตัวชี้วัดบางตัวที่ไม่ผ่าน  
เกณฑ์การประเมิน ยิ่งสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนต่อการที่จะต้องตั้งคำถาม  
ถึงศักยภาพ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร  
ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงต่อการบริหารงานจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย  
อย่างยิ่ง และเมื่อพิจารณาถึงผลของการพัฒนาจังหวัด 3 ปีย้อนหลัง  
ระหว่างปี พ.ศ. 2557 ถึงปี 2559 พบว่า ค่า GPP ของจังหวัดร้อยเอ็ด  
เพิ่มขึ้นเฉลี่ย ร้อยละ 3 ต่อปี<sup>2</sup> หากพิจารณาถึงเป้าหมาย (Goal) ที่จังหวัด  
กำหนดภายใต้แผนพัฒนาจังหวัด 4 ปี (พ.ศ.2561-2564) ถือได้ว่าเป็น  
ความท้าทายอย่างยิ่งในมิติการพัฒนาที่จะเดินไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ  
GPP เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนการพัฒนาจังหวัดไม่อาจพิจารณา  
เฉพาะในมิติการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่มาจากความต้องการของพื้นที่  
(Bottom - Up) แต่จะต้องบูรณาการถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ  
20 ปี/นโยบายของรัฐบาล/THAILAND 4.0/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ ฉบับที่ 12/ ยุทธศาสตร์การพัฒนากาหนดระยะ 5 ปี/แผนพัฒนา  
กลุ่มจังหวัด ฯลฯ (Top - Down) ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายนอกที่มี  
ผลต่อการชี้้นำการพัฒนาจังหวัดด้วยเช่นเดียวกัน

---

<sup>2</sup> ข้อมูลจากสำนักงานสถิติจังหวัดร้อยเอ็ด

ความท้าทายที่จังหวัดต้องเผชิญอีกมิติหนึ่ง คือ มิติการประเมินผล กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดการพัฒนาต่าง ๆ ที่รัฐบาล และส่วนราชการส่วนกลางเป็นผู้กำหนดเพื่อชี้วัดการปฏิบัติราชการ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการทำงานขององค์กร ได้แก่ จังหวัด และผู้บริหารองค์กร ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด ว่าสามารถดำเนินงาน เป็นไปตามกรอบทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายที่รัฐบาลกำหนดหรือไม่ เช่น การประเมินผู้ว่าราชการจังหวัดตามข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี ภายใต้กรอบ การประเมิน 11 ประเด็น/ตัวชี้วัดการพัฒนาตามมาตรา 44 ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ 11 ตัวชี้วัด/การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐใน การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ฯลฯ

จากที่กล่าวไปแล้วข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงสถานการณ์ในการ ขับเคลื่อนการบริหารการพัฒนาจังหวัดร้อยเอ็ดที่ผ่านมา ซึ่งจะพบว่า มีการ บริหารงบประมาณที่มีความล่าช้า ไม่เป็นไปตามมาตรการเพิ่ม ประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณที่รัฐบาลกำหนด รวมถึงส่งผลให้ผล การประเมินตัวชี้วัดบางรายการไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน เมื่อพิจารณาถึง ปัจจัยหลักสำคัญของผลที่เกิดขึ้นไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ปัจจัยเรื่องการบริหาร ทรัพยากรบุคคล เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ที่เป็นอยู่ เพราะการ บริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีมีผลต่อการบริหารความเสี่ยงในการบริหาร การพัฒนาจังหวัดให้บรรลุเป้าหมายอย่างยิ่ง เนื่องจาก “คน” เป็นกลไก สำคัญที่จะนำแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

## พื้นฐานความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาหรือความท้าทาย

การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนา จังหวัดร้อยเอ็ดที่ผ่านมา บุคลากรให้ความสำคัญกับงานภารกิจหลักของ ส่วนราชการต้นสังกัด (Functions) หรืองานประจำ (Routine) เป็นสำคัญ จนละเลยและไม่ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาจังหวัด (Area) หรือให้ความสำคัญอยู่ในลำดับรอง โดยส่วนราชการ มีทัศนคติว่าการได้รับงบประมาณ/การมอบหมายภารกิจจากจังหวัดเป็นการเพิ่ม ภาระงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าส่วนราชการในส่วนภูมิภาค ยังมีความไม่เข้าใจ เกี่ยวกับการทำงาน “เชิงยุทธศาสตร์” ทำให้การบริหารการพัฒนาจังหวัด ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดเกิดการติดขัด ลำช้า ไม่อาจไป ถึงเป้าหมายได้โดยง่าย ดังจะเห็นได้จากผลการดำเนินงานตามคำรับรอง ตัวชี้วัดต่าง ๆ ของจังหวัดไม่ผ่านเกณฑ์ เช่น ตัวชี้วัดการประหยัด งบประมาณ เป็นต้น ผลการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามมาตรการ เพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ ส่งผลให้จังหวัดร้อยเอ็ดอยู่ใน ลำดับท้ายตาราง นำมาซึ่งความเสี่ยงทางการบริหารการพัฒนาจังหวัดให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เมื่อเกิดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุตามเป้าหมายตาม เกณฑ์การประเมินฯ ที่กำหนด จังหวัดไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยง หรือไม่ได้รับความร่วมมือเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ จึงส่งผลให้ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัดไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ปัญหาที่พบ ได้แก่ ปัญหาความล่าช้าในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการตามแผนพัฒนา จังหวัด การเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติ ราชการประจำปี รวมถึงแผนงานโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ

จากโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด ซึ่งมีผลทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณของจังหวัดไม่เป็นไปตามแผนหรือมาตรการฯ ที่รัฐบาลกำหนด นำมาซึ่งการร้องเรียนจากประชาชนในพื้นที่ กรณีไม่ได้รับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด เช่น ถนนชำรุด ขาดแคลนแหล่งน้ำ ขาดไฟฟ้า การประกอบอาชีพ ฯลฯ ทั้งนี้ความล่าช้าในการทำงานยังส่งผลให้การทำงานในพื้นที่ไม่ตอบเจตน์ของรัฐบาล และไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด มีผลกระทบถึงการขับเคลื่อนตัวชี้วัดการพัฒนาจังหวัด/ตัวชี้วัดตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของจังหวัด/ตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับสูงของจังหวัด (ผู้ว่าราชการจังหวัด) ไม่บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์สูงสุดที่สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. กำหนด การสื่อสารและถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดลงสู่ส่วนราชการและบุคลากรระดับปฏิบัติที่ไม่มีความต่อเนื่องและสื่อไปไม่ถึงระดับผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบงาน เป็นอีกหนึ่งในความเสี่ยงสำคัญต่อการขับเคลื่อนงานเชิงยุทธศาสตร์ของจังหวัด การขาดการบูรณาการการทำงานระหว่างส่วนราชการในพื้นที่ ทั้งราชการส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในพื้นที่ ราชการส่วนภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ ประเด็นความท้าทายจากระบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการ การจัดสรรรางวัล สิ่งจูงใจแบบราชการไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ส่วนราชการเกิดความ

ตระหนักในความพร้อมรับผิดชอบร่วมกัน หรือความเป็นหุ้นส่วน  
เชิงยุทธศาสตร์ **ขาดกระบวนการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคล**ของจังหวัดที่มีคุณภาพหรืออาจกล่าวได้ว่าไม่มีแผนฯ  
“คน” ของจังหวัด เนื่องจากบุคลากรของจังหวัดไม่มี แต่เป็นราชการใน  
สังกัดกระทรวง กรมต่าง ๆ โดยแผนฯ “คน” จึงขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงาน  
ต้นสังกัด ส่งผลให้การนำไปสู่การปฏิบัติขาดความชัดเจน ไม่เป็นรูปธรรม  
และไม่มีความต่อเนื่อง

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงอัตรากำลังของบุคลากรภาครัฐโดยเฉพาะใน  
ส่วนราชการส่วนภูมิภาคจาก 33 หน่วยงาน และบุคลากรในสังกัด  
ส่วนราชการส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด มีบุคลากร  
รวมกันจำนวนกว่า 10,512 คน ซึ่งยังไม่นับรวมถึงบุคลากรภาครัฐในสังกัด  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือได้ว่ามีกำลังพลเพียงพอต่อการดูแล  
ประชาชนชาวร้อยเอ็ด จำนวน 1.3 ล้านคน แต่ยังไม่สามารถดึงศักยภาพที่มี  
มีอยู่มาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนปัญหาส่วนราชการส่วนกลางที่มี  
สำนักงานตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดขาดการทำงานแบบบูรณาการกับจังหวัด  
รวมถึงปัญหาการกำกับดูแลเนื่องจากไม่ได้อยู่ในการบังคับบัญชาของผู้ว่า  
ราชการจังหวัด จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงสูงที่จะ  
ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดให้บรรลุเป้าหมายได้

### **ขอบเขต**

การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการส่วนภูมิภาค 33 ส่วนราชการ  
ในสังกัดจังหวัดร้อยเอ็ดบุคลากร จำนวน 5,112 คน ที่อยู่ในการบังคับ  
บัญชาและการกำกับดูแลของผู้ว่าราชการจังหวัด ตามพระราชบัญญัติ

ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และ พระราชบัญญัติระเบียบ  
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และราชการส่วนกลางที่มีที่ตั้งสำนักงาน  
อยู่ในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 5,400 คน

### **วัตถุประสงค์**

1. เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถบริหารความเสี่ยงในการ  
บริหารงานจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารทรัพยากร  
บุคคลของจังหวัด

### **การกำหนดกลยุทธ์**

1. กำหนดทิศทางกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับ  
เป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร
2. พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดการสื่อสารอย่างมี  
ประสิทธิภาพ
3. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย
4. สร้างระบบกลไก วิธีการจูงใจ ให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ
5. สร้างทีมงานบูรณาการเพื่อบูรณาการงาน Function และงาน  
Area ให้เกิดการบูรณาการอย่างแท้จริง “ก้าวข้ามความเป็น Function  
และ Area”

### **วิธีดำเนินการ กระบวนการ ทรัพยากร ผู้เกี่ยวข้อง ระยะเวลา**

การจะทำให้จังหวัดบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ต้องบริหารความเสี่ยงอันจะ  
เกิดขึ้นจากการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการ



ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยมีกระบวนการในการขับเคลื่อน ดังนี้

**1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงและระบุความเสี่ยงที่จะเกิดจากการบริหารทรัพยากรบุคคล** ที่จะมีผลต่อการขับเคลื่อนการบริหารงานจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย เกี่ยวกับ **1) ศักยภาพของบุคลากร** กล่าวคือ บุคลากรยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ และระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างฉบับใหม่ รวมถึงเงื่อนไขด้านเวลาตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและการเบิกจ่ายงบประมาณ ที่ก่อให้เกิดความล่าช้า **2) การสื่อสารภายในองค์กร** กล่าวคือ การสร้างความเข้าใจ การสร้างการรับรู้ และการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมาย ทิศทางการพัฒนาจังหวัดลงไปสู่ส่วนราชการ และระดับผู้ปฏิบัติ **3) ความรับผิดชอบร่วมหรือความเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์** กล่าวคือ ความรู้สึกของส่วนราชการ และบุคลากรระดับปฏิบัติในความรับผิดชอบต่อประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัดที่จังหวัดมอบหมาย **4) วิธีการทำงานภายใต้กระบวนการเชิงกลยุทธ์** กล่าวคือ การมีรูปแบบวิธีการทำงานที่มีแบบแผนเดียวกัน ภายใต้แผนหลัก มาตรการหลัก กรอบเวลาที่จังหวัดกำหนด และการทำงานแบบบูรณาการภายใต้เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เดียวกัน

**2. การประเมินความเสี่ยง** กล่าวคือ นำความเสี่ยงที่เราค้นพบในช่วงต้นมาสู่การพิจารณาเพื่อประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และวิเคราะห์ที่มาของสาเหตุแห่งความเสี่ยง ความแน่นอนและไม่แน่นอนของโอกาสที่ความเสี่ยง/เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น พิจารณาถึงผลกระทบระดับความรุนแรง

ของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง/เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น เช่น การไม่บรรลุต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่จังหวัดกำหนด หรือตัวชี้วัดการพัฒนา รวมถึงผลกระทบต่อประชาชน และนำมาสู่การพิจารณาระดับความเสี่ยง พร้อมสื่อสารระดับความเสี่ยงให้บุคลากรในจังหวัดรวมถึงผู้รับผิดชอบ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ รับทราบ

**3. การจัดการความเสี่ยง** กล่าวคือ การกำหนดวิธีการการใช้ กระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในการคัดเลือกกลยุทธ์ เพื่อจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามระดับความสำคัญของความเสี่ยง และความสามารถในการบริหารแต่ละหน่วยงาน โดยใช้กลไกกรมการ จังหวัด และคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ รวมถึง คณะทำงานกลุ่มภารกิจ (Clusters) ในแต่ละด้านร่วมค้นหากลยุทธ์ เพื่อจัดการความเสี่ยงในการบริหารงานบุคคล

ผู้ที่จะนำนโยบาย/กิจกรรม/โครงการ ในแผนปฏิบัติราชการไปสู่ การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดที่ กำหนดไว้ คือ บุคลากร เจ้าหน้าที่รัฐ ทั้งส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ใน พื้นที่จังหวัด และส่วนภูมิภาค ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญบุคลากร จะต้องรับรู้ เข้าใจเป้าหมายและทิศทางร่วมกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือ เกิดพลังที่จะขับเคลื่อนงาน อันจะนำไปสู่การบูรณาการงานพื้นที่และงาน ตามภารกิจของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาที่เกิดขึ้นจะ ได้รับการแก้ไข จังหวัดสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ผ่านเกณฑ์การประเมิน และ บุคลากรทำงานอย่างมีเป้าหมายและมีความสุขโดยมีแนวทาง ดังนี้

1. มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพ และมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด โดยกำหนดทิศทาง กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของจังหวัด

2. มีการสนับสนุนงบประมาณ เทคโนโลยีในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

3. มีการสื่อสารนโยบายและแผนพัฒนาจังหวัดลงสู่ส่วนราชการ และส่วนราชการสื่อสารไปยังบุคลากรผู้ปฏิบัติทุกระดับเพื่อให้สามารถรับรู้ และเข้าใจทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาจังหวัดร่วมกัน โดยการพัฒนา ระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจังหวัดร้อยเอ็ดได้นำเอา Application LINE มาใช้เป็นเครื่องมือในการ สื่อสารระหว่างผู้บริหารจังหวัดกับหัวหน้าส่วนราชการส่วนกลาง และ ส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัด กลุ่มไลน์ภายในองค์กร แต่ละส่วนราชการ เพื่อสื่อสารระหว่างหัวหน้าส่วนราชการที่รับสารมาจากผู้บริหารจังหวัด แจ้งต่อให้บุคลากรในสังกัดรับรู้ รับทราบและเข้าใจร่วมกัน พร้อมถ่ายทอด ค่าเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน (เมื่อไม่บรรลุเป้าหมายหัวหน้าส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลงาน)

4. พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพงาน ตลอดเวลา พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย สร้างระบบกลไก วิธีการจูงใจ ให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

5. สร้างทีมงานบูรณาการเพื่อบูรณาการงาน Function และงาน Area ให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการอย่างแท้จริง “ก้าวข้ามความเป็น

Function และ Area” โดยใช้แนวทางการทำงานแบบ “ประชาชนรัฐ” โดยยึดเป้าหมายเดียวกันเป็นสำคัญ บูรณาการงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ร่วมภายใต้ตัวชี้วัดร่วม

6. กำหนดเป็นตัวชี้วัด การพิจารณาจัดสรรรางวัลหรือสิ่งจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ตอบสนองยุทธศาสตร์จังหวัด กำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด (ส่วนภูมิภาค) “การตอบสนองนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดหรือการสนับสนุนงานผู้ว่าราชการจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย” พร้อมทั้งใช้ระบบติดตามและวัดผลด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและ Update ข้อมูลตลอดเวลา เพื่อให้สามารถวัดผลงานและสะท้อนผลการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว (สร้างความเชื่อมั่นในระบบการติดตามและวัดผล)

7. กรณีของส่วนราชการส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัด ซึ่งไม่ได้อยู่ในการบังคับบัญชาโดยตรงของผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัจจัยเสี่ยงต่อการบริหารงานจังหวัดให้บรรลุเป้าหมายนั้น จังหวัดมีวิธีการจัดการโดยกำหนดข้อตกลงในการที่ส่วนราชการ Functions จะมีแผนงาน/โครงการที่มาดำเนินการในพื้นที่ต้องได้รับการบรรจุในแผนพัฒนาจังหวัดและต้องได้รับความเห็นชอบจาก ก.บ.จ.ร้อยเอ็ด และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมนั้น ๆ จะต้องสอดคล้องกับปัญหาความต้องการ ตอบสนองกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และมีผล (Impact) ต่อการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์จังหวัดให้บรรลุผล และกำหนดให้

ส่วนราชการส่วนกลางฯ ต้องรับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนตัวชี้วัด และ เป้าหมายร่วมกับจังหวัดด้วย

### การตรวจสอบประเมินผลที่นำไปสู่การปฏิบัติ

1. การประชุมติดตามผลการดำเนินงานโดยเฉพาะการดำเนินโครงการและการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย เช่น ระบบติดตามประเมินผล PADME ระบบการรายงานผล GFMS ของสำนักงานงบประมาณ และการจัดตั้งไลน์กลุ่มเฉพาะเรื่องยุทธศาสตร์เพื่อการรายงานผลความก้าวหน้าการดำเนินโครงการ

2. การวัดผลประเมินผลการนำไปปฏิบัติจากการพิจารณาผลการเบิกจ่ายงบประมาณ และการรายงานสรุปผลเสนอผู้บังคับบัญชา/การรายงานผ่านระบบรายงานฯ พร้อมติดตามประเมินผล ความก้าวหน้าของหน่วยงานในการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดตามตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นรายวัน ผ่านระบบและช่องทางที่ทุกหน่วยงานสามารถติดตามได้ ทั้งในระดับจังหวัดและระดับหน่วยงานเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ และเกิดการแข่งขันให้ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบได้รับทราบถึงภาวะความเสี่ยงของการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงไม่ให้เกิดความเสียหายต่อจังหวัด สามารถแก้ไขได้ทันต่อเวลา ทันต่อสถานการณ์

3. การประเมินโดยคณะทำงานรายยุทธศาสตร์และการประชุมติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยมีคณะทำงานฯ ลงพื้นที่ เพื่อตรวจติดตามผลการดำเนินโครงการเพื่อให้คำแนะนำ สนับสนุน และเร่งรัดการดำเนินการ และเสนอปัญหาอุปสรรคต่อผู้บริหารจังหวัดเพื่อการตัดสินใจต่อไป

4. การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเข้มข้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม โดยการกำหนดและถ่ายทอดค่าเป้าหมายของยุทธศาสตร์จังหวัดให้สื่อลงไปถึงระดับผู้ปฏิบัติ โดยมอบหมายภารกิจ ความรับผิดชอบ เป้าหมายความสำเร็จให้ชัดเจน พร้อมกำหนดให้มีการลงนามร่วมรับผิดชอบหรือคำสั่งมอบหมายงานกับผู้ปฏิบัติทุกระดับ โดยกำหนดมาตรการการให้คุณ และให้โทษ ได้แก่ 1) **กรณีมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าค่าเป้าหมายหรือไม่บรรลุตัวชี้วัด** เช่น **หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค** ให้มีการรับผิดชอบรวมทั้งระดับหน่วยงานผู้บังคับบัญชา จนถึงระดับผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง โดยใช้มาตรการทางการบริหารตามอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด จากเบาไปหาหนัก ตามควรแก่กรณี เช่น การลดบำเหน็จความชอบ การให้ทำคำชี้แจง การว่ากล่าวตักเตือน ทัณฑ์บน การพิจารณาลงโทษทางวินัย ฯลฯ และมาตรการทางวินัยการเงิน การคลัง มาเสริมเพื่อเป็นการสร้างความรับผิดชอบร่วม และเป็นการกระตุ้นบุคลากรในการทำงานให้บรรลุผล ในกรณีหน่วยงานราชการส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัดผู้ว่าราชการจังหวัดจะใช้มาตรการในการทำหน้าที่สื่อรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดของส่วนราชการนั้น ๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อให้คุณให้โทษในรอบการประเมินนั้น ๆ หรือพิจารณาโยกย้ายออกจากพื้นที่จังหวัดต่อไป 2) **สำหรับในกรณีมีผลการปฏิบัติงานบรรลุค่าเป้าหมาย** เช่น **หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค** ให้พิจารณารางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ตามความเหมาะสม เช่น การพิจารณาบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ การจัดสรรเงินรางวัล หรืองบประมาณสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน การประกาศเชิดชูเกียรติยกย่องความสำเร็จ ฯลฯ ในกรณีหน่วยงาน

ราชการส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัดจะใช้  
มาตรการในการทำหน้าที่สื่อรายงานผลการดำเนินงานพร้อมให้ข้อเสนอแนะ  
ต่อผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดของส่วนราชการนั้น ๆ เพื่อใช้ประกอบการ  
พิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อให้คุณในรอบการประเมิน  
นั้น ๆ หรือพิจารณาเลื่อนขั้นแต่งตั้งในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับที่สอดคล้องกับทิศทางการองค์กร**

1. การดำเนินงานและการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติ  
ราชการจังหวัดร้อยเอ็ดเป็นไปตามมาตรการฯ ที่รัฐบาลกำหนด และส่งผล  
ให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติ  
ราชการประจำปีของจังหวัด บรรลุเป้าหมาย และบรรลุวิสัยทัศน์ของ  
จังหวัด

2. ปัญหาและความต้องการของประชาชนได้รับการแก้ไข และมี  
คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น/ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

3. จังหวัดมีผลคะแนนประเมินตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพ  
ในการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์สูงสุดที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ผู้บริหาร  
ระดับสูงของจังหวัดผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์  
สูงสุดที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด

4. บุคลากรมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และใช้  
ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ