

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลจากการปฏิรูประบบราชการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารงานหน่วยงานส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะการนำแนวคิดการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมาใช้ ซึ่งแนวทางดังกล่าวได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานของจังหวัด ภารกิจของจังหวัดและวิธีการปฏิบัติงาน กล่าวคือด้านโครงสร้างได้กำหนดให้จังหวัดเป็นหน่วยงานเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐในระดับพื้นที่ที่มีศักยภาพในการริเริ่มแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ของตนเองได้โดยเน้นรูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการงานเชิงพื้นที่ และด้านวิธีการปฏิบัติงาน ได้นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ เช่นการนำเทคนิคการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและเป็นกรอบในการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผลให้ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องรับรองการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ด้วยเหตุนี้ผู้ว่าราชการจังหวัดจึงต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเพื่อใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารงาน ซึ่งแผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัด เพราะแผนดังกล่าวจะบ่งบอกถึงทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องนำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดไปแปลงเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการและสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการแผนงาน โครงการ ด้วยการส่งการให้ส่วนราชการต่างๆภายในพื้นที่มาวางแผนปฏิบัติการแบบบูรณาการ โดยยึดความสำคัญของพื้นที่เป้าหมายหรือกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก และนำภารกิจของแต่ละหน่วยงานมาดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งรูปแบบการบริหารงาน โครงการจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักและหน่วยงานสนับสนุนเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันภายในโครงการ

อย่างไรก็ดีการดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวจะสำเร็จได้จำเป็นต้องมีปัจจัยที่ผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องสามารถส่งการ บังคับบัญชาหน่วยงานต่างๆภายในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะในจังหวัดยังมีหน่วยงานส่วนราชการที่ขึ้นตรงต่อส่วนกลางเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของการบริหารราชการส่วนภูมิภาคในอดีตที่ทำให้ไม่สามารถบูรณาการแผนงาน โครงการได้ ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการกำหนดเป็นระเบียบการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด รวมทั้งได้กำหนดระเบียบ

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อสนับสนุนด้านการบริหารงานตามรูปแบบดังกล่าวให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อใช้บริหารงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อไป

จากผลการศึกษาพบว่าผู้ว่าราชการจังหวัดยังไม่สามารถบริหารงานตามแผนปฏิบัติการแบบบูรณาการให้เกิดผลผลิต และผลลัพธ์ได้ทุกยุทธศาสตร์จากการนำปัจจัยเอื่อดังกล่าวมาใช้ กล่าวคือ

ประการแรก เนื่องมาจากปัจจัยเอื่ออย่างนโยบายการมอบอำนาจยังไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง เพราะยังมีการดำเนินงานบางโครงการที่ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานในพื้นที่ อาทิ โครงการด้านการเกษตร ทั้งที่ระเบียบการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546 ด้ระบุไว้ว่าหน่วยงานส่วนกลางจำเป็นที่จะต้องสนับสนุนการมอบอำนาจให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด แต่พบว่ามีหน่วยงานส่วนกลางที่รับผิดชอบในเรื่องการเกษตร โดยตรงอย่างกรมวิชาการเกษตร แต่ยังไม่ได้มีการมอบอำนาจจากส่วนกลางให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่อย่างใด ทั้งที่จังหวัดนครปฐมมีโครงการด้านการเกษตรที่หน่วยงานดังกล่าวสามารถที่จะเข้ามาช่วยปฏิบัติงาน

ประการที่สอง ผู้ว่าราชการจังหวัดยังไม่สามารถนำระเบียบการบริหารงานแบบบูรณาการที่สนับสนุนต่อการนำโครงการไปปฏิบัติ เพราะจากผลการศึกษาพบว่าบางโครงการยังคงประสบปัญหาด้านทรัพยากร อาทิ การขาดกำลังคน งบประมาณ ในระหว่างการนำโครงการไปปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถนำงบกลางในการบริหารงานมาแก้ไขปัญหาในระหว่างการนำโครงการไปปฏิบัติได้ หากแต่ยังไม่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการนำงบประมาณในส่วนดังกล่าวมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาของโครงการแต่อย่างใด

ประการที่สาม ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าความสัมฤทธิ์ผลที่เกิดขึ้นของโครงการต่างๆยังไม่เป็นไปแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการอย่างแท้จริง เพราะการปฏิบัติงานของโครงการยังประกอบไปด้วยหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักเท่านั้น และยังแสดงให้เห็นถึงความซ้ำซ้อนของการดำเนินกิจกรรมของโครงการที่มีกลุ่มเป้าหมายในการให้บริการเดียวกัน อาทิ โครงการด้านการเกษตร รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานยังเน้นความสำเร็จของหน่วยงานแค่ในระดับกิจกรรมผลผลิตซึ่งเพราะยังเคยชินกับการปฏิบัติงานตามภารกิจประจำที่อาจไม่จำเป็นต้องตั้งเป้าหมายของผลลัพธ์ ตลอดจนความสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นของบางโครงการเป็นผลมาจากการขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆให้เข้ามาช่วยด้วย จึงสะท้อนให้เห็นว่าการปฏิบัติงานแบบบูรณาการยังคงมีความสำคัญอยู่แต่ก็เป็นแค่การขอความช่วยเหลือยังไม่แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานในลักษณะหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักและหน่วยงานที่สนับสนุนแต่อย่างใด และเหตุที่ยังไม่เกิดสภาพการณ์ดังกล่าวเพราะการปฏิบัติงานยังคงมีวัฒนธรรมการทำงานแบบดั้งเดิม คือหน่วยงานต่างๆยังเน้นความเป็น

อิสระในการปฏิบัติงานแทนที่จะมีความต้องการในการทำงานร่วมกันเพื่อลดปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการ จึงแสดงให้เห็นถึงการทำงานที่ต่างฝ่ายต่างรับผิดชอบ ซึ่งกล่าวไว้ว่าการปฏิบัติงานสามารถสัมฤทธิ์ผลได้ถึงแม้จะไม่มี การนำแนวทางการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการมาใช้

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นกรณีศึกษาของกลุ่มจังหวัดได้ประการหนึ่งว่าในฐานะที่จังหวัดนครปฐมเป็นจังหวัดที่มีสัดส่วนของการผลิตภาคการเกษตรอุตสาหกรรมที่มากกว่าจังหวัดอื่นภายในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตะวันตกยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลผลิตและผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะด้านการเกษตร ย่อมแสดงให้เห็นว่าการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติยังไม่อาจสัมฤทธิ์ผลได้ด้วยการนำปัจจัยเอื้อตามแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมาใช้เพียงอย่างเดียว

5.2 ข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษาการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ผู้วิจัยจะขอเสนอแนะแนวทางในการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดไปปฏิบัติจากการนำระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมาใช้ให้เป็นผลดียิ่งขึ้นดังนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย

5.2.1.1. นโยบายการมอบอำนาจ

เนื่องด้วยการขยายผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ได้นำระเบียบการมอบอำนาจของสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจปี พ.ศ. 2546 มาใช้เพื่อเป็นปัจจัยเอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ผลการศึกษาได้พบปัญหาจากระเบียบการมอบอำนาจกล่าวคือ

1. การมอบอำนาจของหน่วยงานมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน ส่งผลให้จังหวัดจะต้องทำการเก็บรวบรวมระเบียบการมอบอำนาจที่มาจากส่วนกลางเป็นจำนวนมาก ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงการมอบอำนาจและยกเลิกระเบียบเก่าที่เคยมอบอำนาจไว้เดิมเป็นต้น
2. การมอบอำนาจในบางประเด็นยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้จริง จึงควรให้หน่วยงานต่างๆ ได้มีการประสานงานกับผู้ว่าราชการจังหวัด โดยที่หน่วยงานส่วนกลางจะต้องมีฐานข้อมูลร่วมกับจังหวัดในการศึกษาว่ายุทธศาสตร์ของจังหวัดใดที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงานที่ต้องมอบอำนาจเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน รวมทั้งการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องเข้าใจถึงยุทธศาสตร์ของจังหวัดด้วยว่าจะต้องการการมอบอำนาจจากส่วนราชการใดบ้าง เพื่อที่หน่วยงานส่วนกลางจะได้มอบอำนาจที่จำเป็นต่อการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างแท้จริง

5.2.1.2 การติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายนอก

เนื่องจากการกำหนดนโยบายการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเป้าหมายหลักคือต้องการให้ประชาชนเป็นผู้รับผลประโยชน์จากนโยบายของประเทศและยุทธศาสตร์ของจังหวัด แต่จากการดำเนินงาน โครงการพบว่า บางโครงการยังพบกับปัญหาด้านระเบียบการติดตามผลการปฏิบัติของบางหน่วยงานเช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น เป็นผลให้การดำเนินงานโครงการไม่สามารถลงถึงระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือระดับประชาชนได้ เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ควรมีการศึกษาระเบียบเกี่ยวกับการติดตามผลการปฏิบัติ

งานของส่วนราชการต่างๆ โดยให้ยึดเป้าหมายของบุคคลที่รับผลประโยชน์เป็นที่ตั้ง นอกเหนือจากการถือระเบียบปฏิบัติตามภารกิจของหน่วยงาน

5.2.1.3 นโยบายการวัดผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้เน้นการปฏิบัติงานตามแนวทางพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ 2546 ที่กำหนดให้มีการนำแนวคิดการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ เป็นผลให้ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และมีการกำหนดกรอบแนวทางประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ว่าราชการจังหวัดด้วยการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องจัดทำตัวชี้วัดในแต่ละมิติ ซึ่งการนำแนวคิดดังกล่าวนี้มาใช้ก็เพื่อการวัดผลการปฏิบัติงานทุกมิติสนับสนุนซึ่งกันและกัน แต่จากผลการศึกษากลับพบปัญหาคือตัวชี้วัดผลงานในแต่ละมิติยังไม่ได้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างแท้จริง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแนวคิดดังกล่าวเป็นเรื่องที่ใหม่และเป็นนโยบายที่เกิดจากผู้นำร่วมกับสถาบัน เป็นผู้กำหนดนโยบาย แต่ยังขาดการเตรียมความพร้อมที่จะทำให้ผู้นำไปปฏิบัติให้เข้าใจในแนวคิดดังกล่าว เพราะฉะนั้นผู้กำหนดนโยบายควรที่จะได้ปรึกษากับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำคู่มือในการทำ Strategy Map ที่อธิบายถึงการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เพื่อกำหนดตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำไปประยุกต์ใช้ได้ถูกต้อง

5.2.1.4 การนำระบบประกันคุณภาพมาใช้

ด้วยผลการศึกษาดำเนินงานโครงการพบว่า ปัจจัยภายนอกส่งผลต่อการดำเนินงานของโครงการเป็นส่วนใหญ่ เพราะฉะนั้นเพื่อให้การดำเนินงานโครงการมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น ควรนำแนวคิดการบริหารงานความเสี่ยงมาใช้ โดยจัดทำระบบประกันคุณภาพ QA หรือ Quality Assurance ทั้งนี้ควรจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

5.2.2 ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติการ

5.2.2.1. รูปแบบการทำงาน

การดำเนินงานยังคงเป็นในรูปของต่างคนต่างปฏิบัติงาน ยังไม่แสดงให้เห็นถึงการ
ทำงานแบบทีมงาน ด้วยเหตุนี้ในระดับของผู้ปฏิบัติงานควรเน้นการทำงานในรูปของเครือข่ายให้
มากขึ้น กล่าวคือ การดำเนินงาน โครงการต้องมีการศึกษาถึงหน่วยงานที่สามารถช่วยสนับสนุนการ
ดำเนินงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งนี้เพราะการดำเนินงานแบบกลุ่มเครือข่ายจะช่วยลดเวลาใน
การปฏิบัติงานและยังเป็นการช่วยในเรื่องของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้ด้วย

5.2.2.2 ด้านบุคลากร

การดำเนินงาน โครงการจะต้องมีความพร้อมในเรื่องบุคลากรด้วย เพราะจากผล
จากการศึกษาปัญหาพบว่า การทำงานบางโครงการนั้นต้องอาศัยการพัฒนาทักษะความรู้ให้เป็นไป
ในแนวทางเดียวกัน อย่างเช่น ความรู้ด้านระบบการจัดการคุณภาพ GAP ด้วยเหตุนี้ควรนำแนวคิด
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างการสำรวจความพร้อมด้านความรู้ของบุคลากร หรือการจัดทำ
Needs Assessment การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจากความรู้พื้นฐานของ
บุคลากรและวิเคราะห์จากภารกิจที่บุคลากรต้องรับผิดชอบ ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการนำแนวคิดดัง
กล่าวมาใช้จะทำให้หน่วยงานได้รับทราบถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรว่าผู้ปฏิบัติงานควรได้รับ
การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในเรื่องใดบ้าง และสามารถนำไปวางแผนพัฒนากำลัง
คนให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงขององค์กรต่อไป

5.2.2.3 เรื่องการบริหารงบประมาณ

เนื่องจากการบริหารงานงบประมาณเป็นไปตามแนวทางการบริหารงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งในส่วนของงบประมาณการดำเนินงาน โครงการ พบว่าการบริหารงบ
ประมาณยังไม่ได้ก่อให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลของการบริหาร
งบประมาณของหน่วยงานเอง หรือด้วยเหตุผลของการวางเป้าหมายการจัดทำผลผลิตที่ไม่เหมาะสม
กับการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานก็ตาม แต่สิ่งที่จะช่วยให้การใช้งบประมาณก่อให้เกิดผลผลิต
ได้ตามเป้าหมาย คือการนำแนวคิดในเรื่องของการบริหารงบประมาณที่ควรเทคนิคการบริหารต้นทุน
การผลิตในระดับกิจกรรม Activity Based Costing มาใช้เพราะแนวคิดดังกล่าวจะเพื่อช่วยให้
หน่วยงานที่ปฏิบัติการสามารถที่จะคำนวณต้นทุนต่อผลผลิต เพื่อให้การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพ
ยิ่งขึ้น

5.2.2.4 การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร

เนื่องจากปัญหาหนึ่งที่สำคัญในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ กล่าวคือการขาดระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรายงานผลและติดตามผลการปฏิบัติงานซึ่งฐานข้อมูลที่ทุกหน่วยงานควรจะทำเพิ่มเติมได้แก่

1. ฐานข้อมูลด้านทรัพยากรของหน่วยงาน เช่นด้านบุคลากรว่าในองค์กรมีบุคลากรฝ่ายไหนบ้าง เพื่อที่หากว่าเกิดปัญหาต้องการบุคลากรมาช่วยปฏิบัติงานจะได้ทราบว่าควรเลือกใครที่เหมาะสมกับความต้องการมาช่วยปฏิบัติงาน
2. ฐานข้อมูลด้านปัญหา อุปสรรคในกระบวนการปฏิบัติงาน
3. ฐานข้อมูลที่รายงานถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เข้ามากระทบองค์กร เพื่อที่จะได้นำไปวิเคราะห์วางแผนเพื่อรองรับกับสถานการณ์ดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นซ้ำอีก

นอกจากนี้ควรให้คณะกรรมการบูรณาการด้านการติดตามผลการดำเนินงานทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรายงานผลการดำเนินงาน โดยให้ทุกหน่วยงานมีการจัดทำสารสนเทศเพื่อใช้ในการรายงานผลการดำเนินงาน โดยสามารถ on line โยงไปยังคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบถึงปัญหา อุปสรรคของหน่วยงานต่างๆ ได้ รวมทั้งจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารของจังหวัดในการติดตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อสั่งการแก้ไขปัญหาหรือนำไปสู่การกำหนดเป็นนโยบายขององค์กรในปัจจุบันประมาถัดไป

5.2.2.5 แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ

เนื่องจากการจัดทำแผนปฏิบัติการจากผลการศึกษาคำเนินงานโครงการแสดงให้เห็นถึงความซ้ำซ้อนของกิจกรรมของหลายโครงการที่ดำเนินภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน ทั้งนี้ควรนำแนวคิดเรื่องการวางแผนงานโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ มาใช้เพื่อเป็นแนวทางในวางแผนงานโครงการ โดยทำการระบุว่ากิจกรรมใดหน่วยงานไหนจะเป็นผู้ปฏิบัติและจะใช้ระยะเวลาเท่าไร โดยอาจนำเทคนิคที่จะสามารถช่วยให้กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการสามารถเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมกับผลผลิตภายในโครงการนั้น ควรให้ทุกหน่วยงานมีการจัดทำ Bar chart and Milestone เพื่อใช้กำหนดกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย และ Flow Chart เพื่อเชื่อมกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน ตลอดจนจะช่วยในการวางแผนเพื่อรองรับกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

5.2.2.6 แนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด

เนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานระดับโครงการได้กำหนดให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดตัวชี้วัดในการวัดผลการดำเนินงานโครงการ และปัญหาหนึ่งที่พบคือ ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะไม่สามารถเขียนตัวชี้วัดที่ทุกหน่วยงานควรได้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้ในเรื่องของการกำหนดตัวชี้วัดให้มีลักษณะที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง

5.2.2.7 แนวคิดการบูรณาการโครงการ

เนื่องจากการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เน้นการบริหารงานเชิงบูรณาการพื้นที่ เป็นผลให้ทุกส่วนราชการจะต้องวางแผนงาน โครงการ ร่วมกันกับสำนักงานจังหวัด เพื่อบูรณาการแผนงาน โครงการและจัดทำแผนปฏิบัติการแบบบูรณาการต่อไป ทั้งนี้ปัญหาจากการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ไปปฏิบัติที่พบคือ ความซ้ำซ้อนของการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานต่างๆ จึงเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง เป็นเพราะการดำเนินงานโครงการผู้ปฏิบัติงานยังเน้นการทำงานในลักษณะต่างฝ่ายต่างทำ ดังนั้นแนวทางการบูรณาการแผนงาน โครงการอาจยึดแนวทางดังนี้

รูปแบบที่ 1 กลุ่มเป้าหมายเดียวกัน-ผลประโยชน์มีลักษณะหลากหลาย หน่วยงานซึ่งจัดทำผลผลิตที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ โดยมีกลุ่มเป้าหมายเดียวกันต้องมาบูรณาการ โครงการร่วมกัน เช่น โครงการที่ 1 โครงการเพิ่มศักยภาพการผลิตอาหารปลอดภัยตามระบบเกษตรที่ดีเหมาะสมที่รับผิดชอบโดยสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด และโครงการที่ 2 โครงการเพิ่มศักยภาพการผลิตอาหารปลอดภัยที่รับผิดชอบโดยสำนักงานเกษตรจังหวัด ซึ่งทั้งสองโครงการมีกลุ่มเป้าหมายเดียวกันคือ เกษตรกรผู้ปลูกพืชผัก แต่ประโยชน์ที่ต้องการได้รับอาจแตกต่างกัน กล่าวคือ โครงการที่ต้องการทั้งเกษตรกรผลิตอาหารได้ปลอดภัยเพื่อการบริโภค รวมทั้งการเน้นการผลิตเพื่อการส่งออกด้วย แต่โครงการที่ 2 ผลประโยชน์ที่ต้องการได้รับเน้นแค่การบริโภคภายในประเทศเท่านั้น

รูปแบบที่ 2 ผลประโยชน์มีลักษณะเดียวกัน-กลุ่มเป้าหมายมีหลากหลายหน่วยงานซึ่งจัดทำผลผลิตที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ โดยมีผลประโยชน์เดียวกันต้องมาบูรณาการ โครงการร่วมกันเช่น โครงการประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวของ ศูนย์การท่องเที่ยวกีฬาและนันทนาการจังหวัดนครปฐม กับโครงการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมทวารวดีของสำนักงานวัฒนธรรมซึ่งทั้งสองโครงการมีผลประโยชน์ร่วมกันคือการส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดนครปฐม แต่กลุ่มเป้าหมาย

อาจต่างกัน เพราะการท่องเที่ยวมีหลายประเภท เช่นการท่องเที่ยวทางธรรมชาติ การท่องเที่ยวแบบ ประเพณี ประวัติศาสตร์ เป็นต้น เพราะฉะนั้นทั้งสองโครงการควรได้มีการบูรณาการแผนงานร่วมกัน

5.2.3 ข้อเสนอแนะเชิงวิจัย

5.2.3.1 การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาตามกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาความสำเร็จในระดับผลผลิตและผลลัพธ์เท่านั้น ทั้งนี้หากได้มีการศึกษาเพิ่มเติมเรื่องของการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นก็จะทำให้ทราบว่าการดำเนินงานโครงการสามารถส่งผลต่อสังคมได้อย่างไร

5.2.3.2 การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาประเมินผลในระดับผลลัพธ์ ซึ่งศึกษาจากแนวทางการวัดผลการปฏิบัติตามตัวชี้วัดที่มีอยู่ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และมีการนำเสนอแนวทางการวัดผลการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนด Proxy Indicator มาวัดแทน ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการวัดผลทางอ้อมจึงอาจไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ตรงประเด็น ทั้งนี้การวัดผลบางประเด็นไม่สามารถดำเนินงานวัดผลได้ภายในปีงบประมาณ 2547 เพราะฉะนั้นหากในปีงบประมาณถัดไปได้มีการศึกษาหาตัวชี้วัดมาวัดผลได้เพิ่มเติม จะทำให้การวัดผลเป็นที่ยอมรับมากยิ่งขึ้น