

ส่วนที่ 1

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ชื่อผลงาน

การจัดทำแผนกลยุทธ์

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสสะอาด

พ.ศ. 2548 - 2551

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1. ชื่อผลงาน การจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในสหัสฮาด

พ.ศ. 2548 – 2551

2. ระยะเวลาที่ดำเนินการ ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2548 ถึงเดือนพฤษภาคม 2548

3. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

การจัดทำแผนหรือการวางแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในสหัสฮาด พ.ศ. 2548 – 2551 ได้อาศัยความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมทั้งการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการ เพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ที่มีเนื้อหาที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ และมีการดำเนินการถูกต้องตามหลักวิชาการ ซึ่งความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

3.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับนโยบาย

3.1.1 ความหมายและกระบวนการกำหนดนโยบาย

นโยบาย (Policy) เป็นเครื่องมือหลักของฝ่ายบริหารในการบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดย อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 30) ได้ให้ความหมายของนโยบายว่า หมายถึงแนวทางกว้าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สำหรับการนำนโยบายมาบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ จะต้องมีการดำเนินการตามกระบวนการกำหนดนโยบาย ซึ่งมีการจัดลำดับขั้นตอนการดำเนินการที่มีความสอดคล้องและเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน โดย ถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์ (2539, หน้า 119) กล่าวว่ากระบวนการการกำหนดนโยบายโดยทั่วไปมักจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1) ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนที่เรียกว่า การก่อรูปของปัญหา (problem formation) คำถามที่สำคัญ ๆ ที่นักวิเคราะห์นโยบายมักจะใช้ในการถามเพื่อหาคำตอบในขั้นตอนนี้ก็คือ อะไรคือปัญหา นโยบาย อะไรทำให้ปัญหานี้เป็นปัญหาสาธารณะ

2) ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการพิจารณากำหนดทางเลือกต่าง ๆ ของนโยบาย (policy formulation) เพื่อใช้แก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ในขั้นตอนนี้มีคำถามที่สำคัญที่จะต้องหาคำตอบก็คือ การพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ของนโยบายเพื่อใช้แก้ปัญหาในขั้นตอนนี้ 1 นั้นทำได้อย่างไร ใครบ้างที่เป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ดังกล่าว

3) ขั้นตอนที่ 3 เรียกว่า การตัดสินใจเลือกนโยบายอย่างใดอย่างหนึ่ง (policy adoption) คำถามที่มักจะใช้ถามในขั้นตอนนี้ก็คือ นโยบายที่ได้เลือกไว้ในการแก้ปัญหา นั้น ได้กระทำ ในรูปของกฎหมายหรือรูปใด มีการกำหนดเงื่อนไขสำหรับนโยบายนั้นอย่างไร ใครเป็นผู้พิจารณา ปรับใช้นโยบายนั้น

4) ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผล (policy implementation) โดยปกติมักจะทำในรูปโครงการต่าง ๆ ซึ่งอาจจะมีมากกว่าหนึ่งโครงการก็ได้ คำถามที่ มักจะใช้ถามในขั้นตอนนี้ก็คือ ได้มีการปฏิบัติอย่างใดหรือไม่เพื่อให้ นโยบายบรรลุตามเป้าหมาย ถ้ามี การกระทำดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อ นโยบายอย่างไร

5) ขั้นตอนที่ 5 เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติตาม นโยบายว่า ให้ผลเป็นอย่างไร (policy evaluation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่ง เพื่อที่จะทราบว่า นโยบายที่นำไปปฏิบัติ นั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด

3.1.2 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

จากที่กล่าวมาแล้วว่าในกระบวนการกำหนดนโยบาย มีขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน โดยขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เพราะแม้ว่านโยบายจะดี เพียงใด หากการนำไปปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพนโยบายก็ไม่มี ความหมาย ซึ่ง สมพร เพ็ญจันทร์ (2540 , หน้า 149,174 – 175) กล่าวว่า เมื่อนโยบายใดได้รับอนุมัติให้เป็นแนวทางปฏิบัติแล้ว นโยบาย นั้น ๆ จะถูกนำไปแปลผลจากภาษา นโยบายไปเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป ในกรณีนี้มีประเด็นพิจารณา สองประการที่ต้องกล่าวถึง คือ

1) การจัดการ มองในแง่การจัดการเราอาจแยกออกได้ 3 ประการ คือ กำหนดให้ห้องจัดการที่ทำหน้าที่อยู่แล้วรับเอานโยบายไปปฏิบัติ การจัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมาเพื่อ บริหารนโยบายนั้น ๆ โดยเฉพาะ และการจัดตั้งหน่วยงานในรูปคณะกรรมการ

2) การวางแผน การนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้นเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน เพราะว่าต้องนำเอาแนว นโยบายที่ระบุไว้อย่างกว้าง ๆ รวมทั้งจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทาง ดำเนินงานที่กำหนดไว้อย่างหยاب ๆ มาแปลงให้เป็นการกระทำอย่างกระชับชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งแนว นโยบายที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ นั้น จำเป็นต้องแปลงไปเป็นแผนงานและ โครงการอีก จำนวนมาก

3.2 แนวความคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์

3.2.1 ความหมาย ลักษณะ และความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์

การวางแผนเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์กรทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า เกี่ยวกับกิจกรรมบางอย่างที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อที่จะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

โดยปกติจะดำเนินการเพื่อรองรับนโยบายขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปได้มีการจัดแบ่งประเภทของการวางแผนไว้หลายลักษณะ เช่น แบ่งตามระยะเวลา แบ่งตามเนื้อหา และแบ่งตามระดับของแผน เป็นต้น โดยการแบ่งตามระดับของแผนสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการ

การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning เป็นการวางแผนเพื่อทำให้องค์กรก้าวไปสู่สิ่งที่มุ่งหวังในอนาคต มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์ถึงสิ่งที่อยู่ในปัจจุบัน และสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต เป็นการคิดเชิงการแข่งขันเพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันกับสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่ง ประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 164) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ แม้ต้องเสี่ยงกับสถานะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน หรือไม่สมารถจะคาดคะเนได้ โดยการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกเอาแผนซึ่งคาดว่าจะใช้ได้ดีที่สุดไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นการตัดสินใจเพื่อดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานหรือองค์การในอนาคต

สำหรับลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์ ธงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 82) ได้ระบุลักษณะของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

- 1) การคิดวางแผนโดยการติดตามและคาดการณ์สภาพแวดล้อมไกลออกไปในอนาคต
 - 2) การตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ต้องการจะให้เป็นภายในอนาคต โดยกำหนดขึ้นมาจากสภาพแวดล้อมดังกล่าว
 - 3) การพิจารณาเชิงกลยุทธ์ที่จะให้ได้วัตถุประสงค์ที่ดีที่สุด และหนทางที่สามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายวัตถุประสงค์ดังกล่าว
 - 4) การแปลงความและพัฒนาเป็นนโยบายและแผนงานต่าง ๆ ที่ซึ่งจะนำมาใช้ปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างหรือขจัดเกลาบุคลิกภาพขององค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- ส่วนความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ นั้น ภาควิชาบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ม.ป.ป., หน้า 3) ได้ระบุความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ ดังนี้
- 1) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กร และเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

4) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณที่เป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดกับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

3.2.2 หลักการวางแผนกลยุทธ์

สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป., หน้า 24 – 25) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงานใสสะอาด โดยในส่วนของหลักการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้กำหนดไว้ ดังนี้

แผนกลยุทธ์หน่วยงานใสสะอาดมิใช่แผนหลักของหน่วยงาน แต่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแผนงานหรือแผนกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน โดยเป็นพื้นฐานจำเป็นที่เอื้อให้การปฏิบัติงานตามแผนงานหรือแผนกลยุทธ์นั้นบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทันการณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงานใสสะอาดจึงควรพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) พันธกิจหลัก (Mission) ของหน่วยงาน ซึ่งอาจพิจารณาจากวิสัยทัศน์และคำประกาศพันธกิจ ภารกิจตามกฎหมาย

2) เป้าหมายที่หน่วยงานคาดหวัง (Expected Goal) ซึ่งจะระบุไว้ในแผนงานหรือแผนยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงาน โดยมากมักเป็นแผนระยะปานกลางหรือระยะยาว

3) เจตนารมณ์ของมติคณะรัฐมนตรี เรื่องแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความสะอาด ปลอดภัยจากพฤติกรรมการทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงาน และสร้างความโปร่งใสและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน

4) ทิศทางหรือเป้าหมายของแผนกลยุทธ์หน่วยงานใสสะอาด ซึ่งควรสอดคล้องกับพันธกิจหลัก เป้าหมายที่คาดหวัง และเจตนารมณ์ของแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด

5) ลักษณะและธรรมชาติของงานของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบขอบเขตความต้องการการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน และจุดที่มีผลประโยชน์อันอาจมีโอกาเสี่ยงต่อการทุจริตและประพฤติมิชอบ

6) กิจกรรมการบริหารที่หน่วยงานดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน หรือที่จะดำเนินการหรือปรับปรุงใหม่ตามที่ปรากฏในแผนงานหรือแผนกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน และคุณค่าของกิจกรรมนั้นต่อการสร้างราชการใสสะอาดของหน่วยงาน

7) กิจกรรมการบริหารใหม่ นอกเหนือจากกิจกรรมในข้อ 6) ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการสร้างราชการใสสะอาดของหน่วยงาน ตลอดจนความเป็นไปได้ในการปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวให้บังเกิดผลทั้งในแง่ทรัพยากร (คน เงิน และอุปกรณ์ต่าง ๆ) และปัจจัยแวดล้อมอื่น

3.2.3 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) ได้มีนักวิชาการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการไว้หลายลักษณะแตกต่างกันไปในรายละเอียด แต่โดยหลักการแล้วจะมีความคล้ายคลึงกัน ซึ่ง วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 , หน้า 174) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1) การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กร เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์กร งาน/โครงการและตัวชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ แหล่งที่มาของรายรับขององค์กร และระบบกระบวนการจัดทำแผนแม่บทหรือแผนระยะยาว

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ การศึกษาด้านสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร และการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นเนื้อหาในลักษณะวิเคราะห์ จากนั้นจึงนำเอาผลการวิเคราะห์มาทำสรุปเนื้อหาในลักษณะสังเคราะห์ เพื่อประเมินสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

3) การจัดวางทิศทางขององค์กร เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรจะเดินไปถึง ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในภาพรวมขององค์กร ซึ่งในการจัดวางทิศทางขององค์กรในภาครัฐบาล นิยมทบทวนภารกิจขององค์กร กำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรแล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์

4) การกำหนดกลยุทธ์ หลังจากจัดวางทิศทางขององค์กรแล้ว องค์กรต้องหาวิถีทางที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางที่จัดวางไว้ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์มี 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ

3.2.4 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะยาวที่มีกระบวนการจัดทำที่ซับซ้อน เพื่อให้มีเนื้อหาที่ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1) สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป., 25 – 26) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงานใสสะอาด โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่หน่วยงานต้องการบรรลุในการสร้างความใสสะอาดของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจหลักหรือวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ของแผนงาน/แผนยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงาน เจตนารมณ์ของแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด

ระยะเวลาดำเนินการตามแผนกลยุทธ์หน่วยงานใสสะอาด ควรสอดคล้องกับแผนงานหรือยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงาน ธรรมชาติของงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน/วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน

กลยุทธ์ในการสร้างความใสสะอาดของหน่วยงาน อาจมีได้มากกว่า 1 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับแผนงาน โครงการ แผนปฏิบัติการ ซึ่งควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์หน่วยงานใสสะอาดของส่วนราชการ

ผู้รับผิดชอบของแต่ละกลยุทธ์ ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือหน่วยงานและระยะเวลาการดำเนินการในแต่ละกลยุทธ์

ผลที่คาดหวัง ซึ่งจะระบุถึงผลลัพธ์ที่หน่วยงานต้องการบรรลุเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์หน่วยงานใสสะอาด และควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์หน่วยงานใสสะอาดของหน่วยงาน รวมทั้งควรมีลักษณะเป็นรูปธรรมที่เอื้อต่อการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนฯ

ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) เป็นเครื่องวัดความก้าวหน้าการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์หน่วยงานใสสะอาด และควรสัมพันธ์กับผลที่คาดหวัง

2) สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544 , หน้า 27) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำแผนกลยุทธ์มี 4 ประการ คือ

การกำหนดภารกิจ (Mission) ถือเป็นการกำหนดทิศทางหรือแผนระยะยาว เนื่องจากเป็นแผนระยะยาว ลักษณะของภารกิจจึงเป็นนามธรรม โดยไม่มีกำหนดขั้นตอนหรือเงื่อนไขอย่างเด่นชัด ภารกิจเมื่อกำหนดขึ้นมาแล้วจะเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ ไม่ได้

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) สำหรับวัตถุประสงค์นี้อาจจะกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น คือ 1 ปี หรือวัตถุประสงค์ระยะกลางหรือยาว เช่น 3 ถึง 5 ปี เป็นต้น ในขณะที่ภารกิจนั้นจะเป็นการกำหนดในลักษณะเป็นนามธรรม การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นจะต้องเป็นรูปธรรม

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) การกำหนดกลยุทธ์คือการกำหนดมาตรการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในหนึ่งวัตถุประสงค์อาจมีกลยุทธ์หลายต่อหลายกลยุทธ์ และในบางกลยุทธ์ก็อาจสนองต่อเป้าหมายมากกว่าหนึ่งเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

การทำแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) การทำแผนปฏิบัติการนั้นจะต้องละเอียดและเป็นรูปธรรมมากที่สุด และจะต้องกำหนดส่วนงานและบุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินมาตรการอย่างเด่นชัด ภายใต้ง่อนเวลาที่เด่นชัด กลยุทธ์หนึ่งประกอบด้วยแผนปฏิบัติการหลายประการ

นอกเหนือจากการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการแล้ว บางองค์กรหรือธุรกิจอาจมีการกำหนดหลักการ (Principles) ด้วยก็ได้ หลักการในที่นี้อาจหมายถึงหลักปฏิบัติหรือจริยธรรมที่องค์กรต้องการเน้นในการดำเนินการ

3.2.5 การจัดทำแผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัด

จากการศึกษากระบวนการวางแผนกลยุทธ์และองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีการกำหนดรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัดให้เป็นรูปธรรม สำหรับการดำเนินการ ซึ่งขั้นตอนและองค์ประกอบนี้เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ แต่มีความสำคัญจึงได้แยกมานำเสนอ โดยเฉพาะ ดังนี้

1) การจัดทำแผนงาน/โครงการ เป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น จะเห็นได้จาก วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 , หน้า 21) กล่าวว่า ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์แบบใหม่มีขั้นตอนวิธีการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้าย คือ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยการกำหนดรายชื่อแผนงานและ โครงการ (Translating Strategies into Action by Formulating Programs and Projects) ขั้นตอนนี้คือขั้นตอนที่เป็นหัวเลี้ยวหัวต่อระหว่างแผนกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นการกำหนดคำตอบให้กับคำถามที่ว่า “เราต้องการจะทำอะไรบ้าง” (What do we need to do?) ในทางปฏิบัติ กิจกรรมในขั้นตอนนี้จะมีอยู่ 2 ขั้นตอนหลัก คือ

ขั้นตอนกำหนดรายชื่อแผนงาน (Program) วิธีการกำหนดรายชื่อแผนงาน นิยมกำหนดโดยการระดมสมองเพื่อค้นหาปัญหาหลักขององค์กรว่าในรอบ 3 ปี หรือในรอบ 5 ปีนี้ องค์กรของเราจะมีปัญหาหลักอะไรบ้าง คำตอบที่ได้ก็คือรายชื่อของแผนงานนั่นเอง

ขั้นกำหนดรายชื่อโครงการ (Project) วิธีการกำหนดรายชื่อโครงการ นิยมกำหนด โดยการค้นหาสาเหตุของปัญหาหลักภายใต้แต่ละแผนงานว่ามีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง สาเหตุแต่ละสาเหตุก็คือรายชื่อโครงการแต่ละโครงการนั่นเอง

2) ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด หรือ คำนีชี้วัดความสำเร็จ เป็นตัวเลขหรืออัตราส่วนที่จะทำให้ทราบว่าการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในอนาคต ทั้งนี้ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 , หน้า 130 – 131) ได้กำหนดตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านคุณภาพ เป็นทั้งสินค้าที่จับต้องได้และสินค้าที่จับต้องไม่ได้หรือบริการ โดยสินค้าที่จับต้องได้จะพิจารณาถึง คุณสมบัติของสินค้า ความเชื่อถือได้ รูปลักษณ์ และความทนทาน ส่วนสินค้าที่จับต้องไม่ได้จะเป็นการพิจารณาถึง ทัศนคติของผู้ให้บริการ ความสุภาพอ่อนน้อม อิมเข้มแจ่มใส ความสามารถในการเข้าถึงบริการของลูกค้า การมีขั้นตอนในการให้บริการที่ไม่สลับซับซ้อนเกินไป การตอบสนองต่อความต้องการได้รับการบริการของลูกค้า และประสิทธิผลในการบริการ

ด้านปริมาณ เป็นการพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากกระบวนการทำงานว่ามีจำนวนหรือปริมาณตรงตามที่วางแผนไว้หรือไม่

ด้านต้นทุน เป็นการพิจารณาถึงมูลค่าทรัพยากรที่ลงทุนไปในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ

ด้านเวลา เป็นการพิจารณาว่ากิจกรรมใด ๆ สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่

3.3 กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

การจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสระอาด พ.ศ. 2548 – 2551 นอกจากจะอาศัยความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์เช่นเดียวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่ว ๆ ไปแล้ว ยังต้องยึดกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอีกด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้แผนกลยุทธ์ฯ มีเนื้อหาที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งขอนำเสนอกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.3.1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. 2546

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 221 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ประกอบกับมาตรา 3/1 และมาตรา 71/10(5) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และโปร่งใสตรวจสอบได้ ดังนี้

1) มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย 7 ประการ คือ

- เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

2) มาตรา 7 การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ

3) มาตรา 8 ในการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ส่วนราชการจะต้องดำเนินการ โดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐ และจะต้องมีแนวทางการบริหารราชการ เช่น

(1) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น

(2) ก่อนเริ่มดำเนินการ ส่วนราชการต้องจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีที่ภารกิจใดจะมีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนราชการจะได้รับจากภารกิจนั้น

4) มาตรา 23 ในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ให้ส่วนราชการดำเนินการ โดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และผลเสียทางสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัตถุประสงค์ที่จะใช้ ราคา และประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการที่จะได้รับประกอบกัน

3.3.2 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กำหนดหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ไว้ 6 ประการ คือ

1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยบรรจงให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะของบ้านเมือง การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรจงให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

3.3.3 มติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบกับแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยแผนหลัก 5 แผน ได้แก่

- 1) แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ
- 2) แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ
- 3) แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล
- 4) แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย
- 5) แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารภาครัฐ

สำหรับแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารภาครัฐ มีภารกิจที่ต้องดำเนินการทั้งสิ้น 7 ภารกิจ ซึ่งภารกิจแรกที่ต้องดำเนินการ คือ การกำหนดให้รัฐจัดทำค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการได้แต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงวัฒนธรรมและค่านิยมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมตามที่กำหนดไว้ในแผนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารภาครัฐ คณะกรรมการฯ ได้จัดทำค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐขึ้น ซึ่ง ก.พ. ได้ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2543 ให้นำค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐไปเป็นแนวทางสำคัญในการจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของทุกส่วนราชการ โดยค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐมีอยู่ 5 ประการ ได้แก่

- 1) กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม เสียสละ ยึดหลักวิชาและจรรยาวิชาชีพ และไม่โอนอ่อนตามอิทธิพลใด ๆ
- 2) ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน และมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และต่อการพัฒนาปรับปรุงระบบราชการ
- 3) โปร่งใส ตรวจสอบได้ หมายถึง ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ และเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภายในขอบเขตของกฎหมาย
- 4) ไม่เลือกปฏิบัติ หมายถึง บริการประชาชนด้วยความเสมอภาค เน้นความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดและถูกต้อง และปฏิบัติต่อผู้มารับบริการด้วยความมีน้ำใจ เมตตา เอื้อเฟื้อ
- 5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด เกิดผลดีต่อหน่วยงานและส่วนรวม ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่าเสมือนการใช้ทรัพยากรของตนเอง และเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์ และค่าใช้ง่าย

3.3.4 มติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2543 เห็นชอบหลักการแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด ตามที่สำนักงาน ก.พ.เสนอ ดังนี้

1) เห็นชอบหลักการของแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด และกำหนดเป็นนโยบายสำคัญของทางราชการ และประกาศเป็นแผนระดับชาติ โดยกำหนดให้การทุจริตคอร์รัปชันเป็นภัยต่อความมั่นคงของประเทศ

2) ให้กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ จัดทำแผนกลยุทธ์ “หน่วยงานใสสะอาด” เพื่อป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน และประกาศให้สาธารณชนทราบ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2544 เป็นต้นไป โดยให้จัดตั้ง “ศูนย์ประสานราชการใสสะอาด” เป็นหน่วยงานภายใน เพื่อดำเนินการตามแผนนี้

3) ให้สำนักงานประมาณให้การสนับสนุนงบประมาณแก่ส่วนราชการตามความเหมาะสม และให้สำนักงาน ก.พ. ให้การสนับสนุนและคำปรึกษาในการจัดตั้งศูนย์ประสานราชการใสสะอาด และการจัดทำแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด

4) ให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐรายงานผลการดำเนินการและปัญหาอุปสรรคต่อคณะรัฐมนตรีเป็นรายปี เพื่อรายงานต่อรัฐสภาต่อไป

3.3.5 มติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการเบื้องต้นในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในวงราชการ

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2547 เห็นชอบแผนปฏิบัติการเบื้องต้นในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในวงราชการ ซึ่งประกอบด้วยมาตรการต่าง ๆ เช่น

- 1) สร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ
- 2) สนับสนุนภาคประชาชนให้มีส่วนร่วม
- 3) รณรงค์ด้านวัฒนธรรม ส่งเสริมค่านิยมรักความซื่อสัตย์สุจริต
- 4) เพิ่มการตรวจตราและเฟื่องเสียงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บางหน่วยงานที่มีรายงานการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ค่อนข้างมากเป็นพิเศษ

- 5) แก้ไขกฎระเบียบที่เอื้อต่อการทุจริต
- 6) แก้ไขกฎหมายต่าง ๆ ให้การป้องกันและปราบปรามการทุจริตมีประสิทธิภาพ

ยิ่งขึ้น

- 7) จัดระบบงานการเงิน การคลังของรัฐและงบประมาณให้โปร่งใส
- 8) ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้และขยายโอกาสแก่ข้าราชการ
- 9) ส่งเสริมคุณธรรมในระบบราชการ โดยเฉพาะการแต่งตั้งโยกย้ายและป้องกันการกลั่นแกล้ง

10) นำเอามาตรการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลในการปฏิรูประบบราชการมาใช้อย่างจริงจัง

- 11) ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง
- 12) จัดระบบการตรวจสอบให้มีประสิทธิภาพ

3.3.6 แผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 – 2551 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6ง

แผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 – 2551 ได้กำหนดให้มีประเด็นยุทธศาสตร์จำนวน 6 ประเด็น โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6ง เป็นเรื่องของการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งได้กำหนดกลยุทธ์หลักไว้ ดังนี้

- 1) วางมาตรการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพศติมิชอบในวงราชการ
- 2) สนับสนุนให้ภาคประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีส่วนร่วมในการรณรงค์อย่างจริงจัง ปลุกฝังจิตสำนึกและค่านิยมของสังคมให้ประชาชนร่วมกันต่อต้านการทุจริตและการประพศติมิชอบทั้งในภาคราชการ และภาคเอกชน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

- 3) ตรากฎหมายและวางระบบคุ้มครองผู้ใช้ข้อมูลการทุจริต และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย

- 4) สร้าง และพัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ ในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน พัฒนาระบบการตรวจราชการ และสร้างมาตรฐานการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความโปร่งใส

3.3.7 คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี 2548

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับสำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปี 2548 ตัวชี้วัดที่ 15 “ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพศติมิชอบ” โดยในชั้นตอนที่ 1 กำหนดให้ส่วนราชการส่งเสริมจิตสำนึกราชการใสสะอาด ดังนี้

- 1) จัดให้มีศูนย์ประสานราชการใสสะอาด โดยให้ศูนย์ประสานราชการใสสะอาดจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำการปลูกจิตสำนึกและส่งเสริมจริยธรรม ส่งเสริมและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงาน ติดตามประเมินผลงานและการใช้งบประมาณ ตลอดจนเฝ้าระวังการทุจริต รวมทั้งเป็นหน่วยงานรับข้อมูลการทุจริตในราชการและเสนอการลงโทษผู้ทุจริต

- 2) มีการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม และให้ความรู้เกี่ยวกับภัยของการทุจริตคอร์รัปชัน เช่น โครงการอบรมส่งเสริมจิตสำนึกราชการใสสะอาด

- 3) สร้างเครือข่ายหน่วยงานใสสะอาด เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในสังกัดเดียวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับแผน โครงการ แนวทาง และประสบการณ์การสร้างราชการใสสะอาด

3.4 แนวทาง/วิธีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ชรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปราม การทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ

3.4.1 แนวทางการจัดทำแผนสร้างราชการใสสะอาด

สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป., 9 – 10) ได้กำหนดแนวทางในการจัดทำแผนสร้างราชการ ใสสะอาด ประกอบด้วย 3 แผน ดังนี้

1) แผนส่งเสริมจิตสำนึกราชการใสสะอาด ซึ่งเป็นส่วนย่อยของโครงการ “ประเทศไทยใสสะอาด”

วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างจิตสำนึกให้แก่ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชน ทุกคนทุกระดับไปเกิดผลจนเป็นคุณธรรมประจำใจ “ราชการใสสะอาด”

วิธีการ สร้างเครือข่ายแนวร่วมทางวิชาการในหมู่นักวิชาการและผู้สนใจทั่วไปใน สถาบันการศึกษา สถาบันเอกชนและชมรมต่าง ๆ รมรงค์ผ่านสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ เผยแพร่ความรู้ผ่าน สื่อมวลชน สอดแทรกความรู้ใน โครงการฝึกอบรมของข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ นักธุรกิจ นักเรียน นิสิตนักศึกษา และประชาชนทั่วไปด้วย

2) แผนการป้องกันเหตุการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อาจเป็นภัยต่อการก้าวไปสู่ “ประเทศไทยใสสะอาด”

วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างระบบเตือนและป้องกันล่วงหน้าต่อการทุจริตคอร์รัปชัน ที่จะเกิดขึ้นในราชการทั้งระดับท้องถิ่น ภูมิภาค และระดับประเทศ

วิธีการ ให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐทุกแห่งจัดทำแผนกลยุทธ์ “หน่วยงานใสสะอาด” และประกาศให้ทราบ เพื่อจะได้ตรวจสอบทั้งจากบุคลากรของหน่วยงานเอง หน่วยงานอื่น และสาธารณชนทั่วไป และเร่งดำเนินการปฏิรูประบบราชการตามแผนปฏิรูประบบ บริหารภาครัฐ ให้มีระบบการทำงานที่สั้น โปร่งใส วัตถุประสงค์ได้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมสร้าง ระบบถ่วงดุลการใช้อำนาจในแต่ละระดับอย่างเหมาะสมด้วย

3) แผนการจัดการกรณีการทุจริตและคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นหรือที่กำลังเกิดขึ้น

วัตถุประสงค์ เพื่อแสดงถึงความเอาใจจริงเอาใจของรัฐและสังคมเมื่อเกิดการทุจริต คอร์รัปชันแล้วหรือการกระทำทุจริตที่กำลังเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อกำจัดคนไม่ดีให้ออกจากระบบราชการ โดยเร็ว และเพิ่มความเกรงกลัวต่อโทษทัณฑ์อันจะเป็นส่วนเรียกศรัทธาและความมั่นใจให้กลับคืนมา สู่ความรู้สึกของชาวไทย

วิธีการ ปรับปรุงระบบการสอบสวนและการลงโทษทางวินัยให้รวดเร็ว เปิดเผย และหนักหน่วง โดยแก้ปัญหาความล่าช้าและการช่วยเหลือเกื้อกูลให้พ้นผิด ทั้งนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องเร่งรัดการสอบสวนกรณีเกิดปัญหาทางวินัยและคดีคอร์รัปชันต่าง ๆ ให้สามารถนำคนผิดมา ลงโทษได้โดยเร็ว รวมทั้งเผยแพร่ให้สื่อมวลชนรับรู้และติดตามเพื่อรายงานให้สาธารณชนได้ ทราบด้วย

3.4.2 แนวทางการส่งเสริมจริยธรรม

สำนักงาน ก.พ. (2543, หน้า 21) ได้กำหนดแนวทางในการส่งเสริมจริยธรรมของ ข้าราชการพลเรือน ดังนี้

- 1) การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น ร่วมในการจัดทำมาตรฐานจริยธรรม แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการควบคุมพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ แจ้งเบาะแสหรือ เปิดเผยเรื่องไม่ตรงของหน่วยงานให้บุคคลภายนอกรับรู้ (Whistle Blowing) และให้ประชาชนมี ส่วนร่วมรณรงค์ในการใช้จรรยาบรรณของทางราชการที่จัดทำขึ้นใหม่
- 2) ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ตัวอย่างที่ดี ได้แก่ ความ เสียสละ ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ เป็นต้น หากผู้บังคับบัญชา เป็นตัวอย่างที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อร่วมงานจักได้นำเอาไปเป็นแบบอย่าง การจะให้ผู้อื่นปฏิบัติ เช่นใดตัวเองก็จะต้องปฏิบัติเช่นนั้นด้วย
- 3) ใช้กฎหมาย กฎระเบียบ (Law Enforcement) พฤติกรรมที่ไม่ตรงบางอย่างของ ข้าราชการ ถ้าถูกกฎหมายหรือระเบียบแล้วอาจจะดีขึ้น เช่น ถ้ามาทำงานสายเกินที่กำหนดก็จะต้องไม่เลื่อน เงินเดือนให้ ทุจริตเกี่ยวกับการเงิน ลงโทษ ไล่ออก เป็นต้น แม้การใช้กฎหมาย กฎระเบียบลงโทษจะ เป็นการสร้างวินัยทางลบ แต่หน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาจะละเว้นเรื่องดังกล่าวมิได้
- 4) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน – วัด – โรงเรียน – ราชการ (บวร) บ้านเป็น สถาบันฝึกอบรมสั่งสอนจริยาหรือความประพฤติของเยาวชนแห่งแรก วัดหรือสถานศึกษามีส่วน สำคัญในการส่งเสริมจริยธรรมข้าราชการ ในปัจจุบันส่วนราชการได้อาศัยวัดเป็นสถานที่อบรมด้าน จิตใจ จัดหลักสูตรการอบรมต่าง ๆ เช่น ผีอกสมาธิ หรือบางแห่งจัดอบรมการเปลี่ยนพฤติกรรม ข้าราชการ

3.5 บทบาทภารกิจของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ถึงแม้ว่าแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในสหัสชกาล พ.ศ. 2548 – 2551 จะไม่ใช่แผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์หลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานก็ตาม แต่การ จัดทำแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ได้พยายามที่จะสอดแทรกกิจกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจปกติของ หน่วยงานไว้ในแผนกลยุทธ์ฯ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาบทบาทภารกิจ รวมทั้งโครงสร้าง ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

3.5.1 การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2545 กำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ แปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการประจำทั่วไปของ กระทรวง เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง โดยมีอำนาจหน้าที่ เช่น

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง
- 2) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง
- 3) แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ
- 4) จัดสรรและบริหารทรัพยากรของกระทรวงเพื่อให้เกิดการประหยัด คุ่มค่า และสมประโยชน์
- 5) กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผล รวมทั้งประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง
- 6) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
- 7) ดูแลงานประชาสัมพันธ์ การต่างประเทศ และพัฒนาปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย
- 8) ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบรายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ
- 9) วิจัยและพัฒนาด้านแรงงาน
- 10) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวง และเรื่องราวร้องทุกข์ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวง

ทั้งนี้ ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง ดังต่อไปนี้

1) ราชการบริหารส่วนกลาง ได้แก่ สำนักบริหารกลาง ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร สำนักตรวจและประเมินผล สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ และสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ

2) ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานแรงงานจังหวัด

3.5.2 การแบ่งส่วนราชการภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1009.4/8 ลงวันที่ 10 ตุลาคม 2545 ก.พ. ได้กำหนด ส่วนราชการภายในของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน ดังนี้

- 1) กลุ่มงานที่รายงานตรงปลัดกระทรวง ประกอบด้วย กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

2) สำนักบริหารกลาง ประกอบด้วย กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน กลุ่มงานคลังและพัสดุ กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และ กลุ่มงานกฎหมาย

3) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป และ กลุ่มงานบริหารและบริการสารสนเทศ

4) สำนักตรวจและประเมินผล ประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป กลุ่มงานตรวจราชการ กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล และกลุ่มงานสนับสนุนเครือข่ายและประสานภูมิภาค

5) สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ กลุ่มแผนงานและงบประมาณ กลุ่มงานวิจัย กลุ่มงานเลขานุการสภาที่ปรึกษาแรงงาน และกลุ่มงานพัฒนาระบบรายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ

6) สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป กลุ่มงานแรงงานในต่างประเทศ กลุ่มวิเทศสัมพันธ์ และกลุ่มงานประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ

ทั้งนี้ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสสะฮาด พ.ศ.2548 – 2551 นอกจากได้มีการศึกษาบทบาทภารกิจของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานดังกล่าวแล้ว ยังได้มีการศึกษาแผนยุทธศาสตร์กระทรวงแรงงาน พ.ศ.2548–2551 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รวมทั้งแผนอื่น ๆ เพื่อประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ อีกด้วย

จากการนำเสนอความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการดังกล่าวทั้งหมด ตั้งแต่ข้อ 3.1 – 3.5 สามารถสรุปได้ว่า การจัดทำแผนหรือการวางแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสสะฮาด พ.ศ. 2548 – 2551 ได้อาศัยความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมทั้งการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการ โดยเฉพาะ “กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ” ถือเป็นนโยบายหลักของฝ่ายบริหารที่กำหนดให้กลไกของรัฐหรือส่วนราชการทุกแห่ง นำนโยบายของฝ่ายบริหารไปปฏิบัติ เพื่อให้เป็นหน่วยงานที่มีการกำหนดมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม จนถึงขั้นเป็น “หน่วยงานไสสะฮาด” ในที่สุด

4. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

แผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ใต้อาณัติ พ.ศ. 2548 - 2551 เป็นแผนแม่บท ในด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ชรามภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีสาระสำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ สรุปได้ ดังนี้

4.1 สรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ฯ

4.1.1 หลักการและเหตุผลของการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ

ปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นปัญหาสังคมที่เกิดขึ้นทุกวงการทั้งใน ภาคราชการและภาคเอกชน ซึ่งนับว่าเป็นภัยร้ายแรงต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระดับสากล และเป็นปัญหาที่นับแต่จะมีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ทั้ง ๆ ที่ ทุกฝ่ายให้ความสำคัญและตระหนักถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นจากปัญหาดังกล่าวมา โดยตลอด

สำหรับการดำเนินการในภาคราชการนั้น ได้มีการกำหนดกลไกในการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบให้มีประสิทธิภาพ นับตั้งแต่การกำหนดลักษณะความผิดไว้ใน กฎหมายต่าง ๆ การกำหนดกฎ ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารกิจการที่มีความเสี่ยงต่อการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ เช่น ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 เป็นต้น นอกจากนี้ยัง ได้ มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยเฉพาะ เช่น สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) และสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีกลไกดังกล่าวข้างต้น แต่ปัญหาการทุจริตและประพฤติ มิชอบก็ยังไม่หมดสิ้นไป รัฐบาลทุกชุดจึง ได้กำหนดให้การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและ ประพฤติมิชอบเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล จะเห็นได้จากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2543 ได้เห็นชอบในหลักการของแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาดตามที่สำนักงาน ก.พ.เสนอ โดยกำหนดเป็นนโยบายสำคัญของทางราชการ ประกาศเป็นแผนระดับชาติ และกำหนดให้การทุจริต คอรัปชันเป็นภัยต่อความมั่นคงของประเทศ นอกจากนี้ ยังให้กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงาน ของรัฐต่าง ๆ จัดทำแผนกลยุทธ์ “หน่วยงานใสสะอาด” เพื่อป้องกันการทุจริตและคอรัปชัน และ ประกาศให้สาธารณชนทราบ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2544 เป็นต้นมา โดยให้จัดตั้ง “ศูนย์ประสาน ราชการใสสะอาด” เป็นหน่วยงานภายใน เพื่อดำเนินการตามแผนนี้

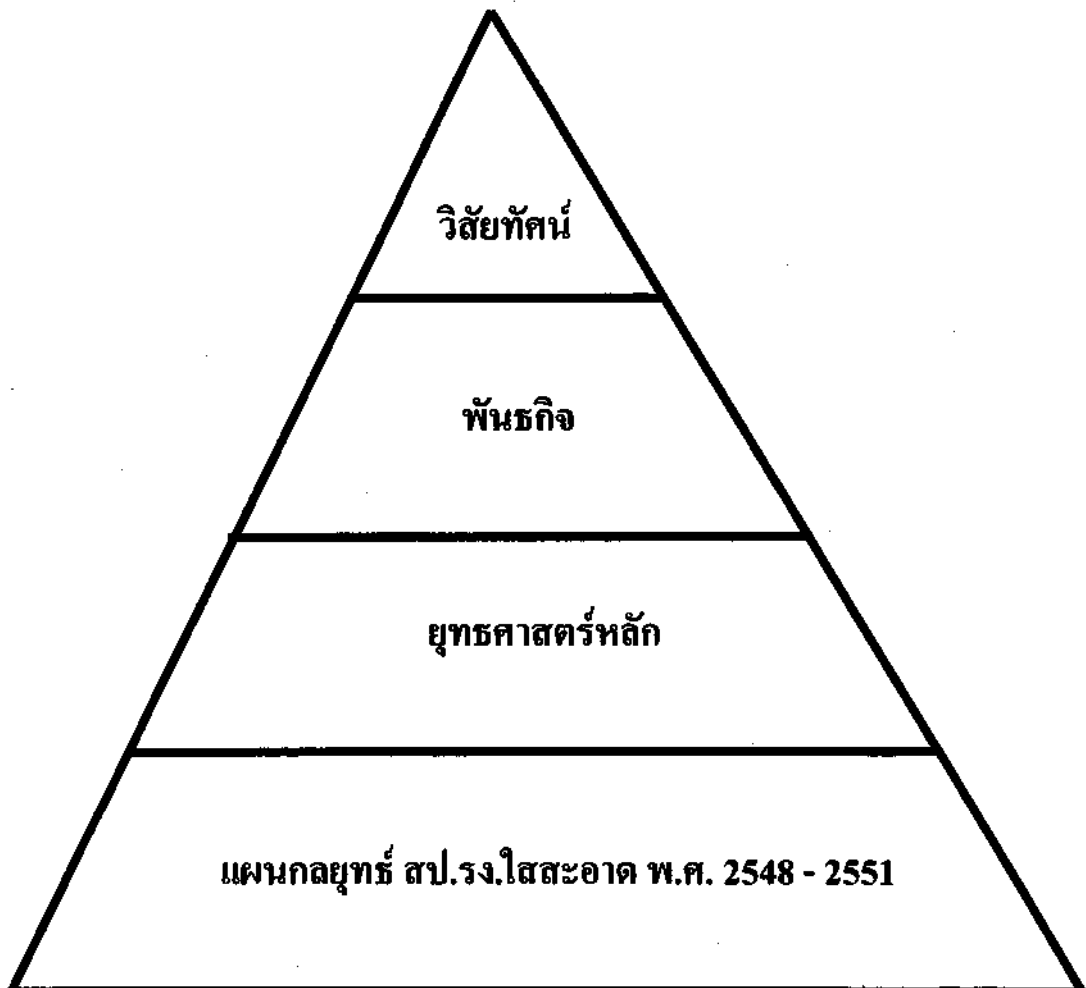
ต่อมาได้มีการบังคับใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในวงราชการ นอกจากนี้ใน ปีงบประมาณ 2548 ได้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ

ส่วนราชการ โดยกำหนดให้มีตัวชี้วัดที่ 15 “ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ” เป็นตัวชี้วัดภาคบังคับที่ส่วนราชการทุกแห่งจะต้องดำเนินการ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน สำนักบริหารกลาง ในฐานะหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เป็น “ศูนย์ประสานราชการใสสะอาดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน” จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานใสสะอาด พ.ศ. 2548 – 2551” ขึ้น เพื่อเป็นแผนแม่บทในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมธรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

4.1.2 องค์ประกอบโดยทั่วไปของแผนกลยุทธ์ฯ

การจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานใสสะอาด พ.ศ. 2548 – 2551 มีองค์ประกอบโดยทั่วไปของแผนกลยุทธ์ฯ ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์หลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ดังนี้



วิสัยทัศน์ :

เป็นศูนย์กลางบริหารแรงงาน ประสานนโยบาย บูรณาการและพัฒนายุทธศาสตร์ พัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อให้แรงงานมีงานทำ มีศักยภาพ มีหลักประกัน มีคุณภาพชีวิตที่ดี

พันธกิจ :

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล (เดือนกัญ) เพื่อกำหนดนโยบาย
- 2) พัฒนายุทธศาสตร์ด้านแรงงานแบบบูรณาการ
- 3) พัฒนาการให้บริการแก่แรงงานทั้งในและต่างประเทศ
- 4) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์
- 5) ส่งเสริม สนับสนุน ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายในการบริหารจัดการด้านแรงงาน

ยุทธศาสตร์หลัก :

พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการด้านแรงงานอย่างทั่วถึง

4.1.3 วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ฯ จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความใสสะอาดให้แก่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้แก่

- 1) การสร้างความใสสะอาดด้านจิตใจ
- 2) การสร้างความใสสะอาดด้านระบบและวิธีการบริหาร
- 3) การสร้างความใสสะอาดด้านการตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และรายงานผล
- 4) การสร้างความใสสะอาดด้านสภาพแวดล้อม

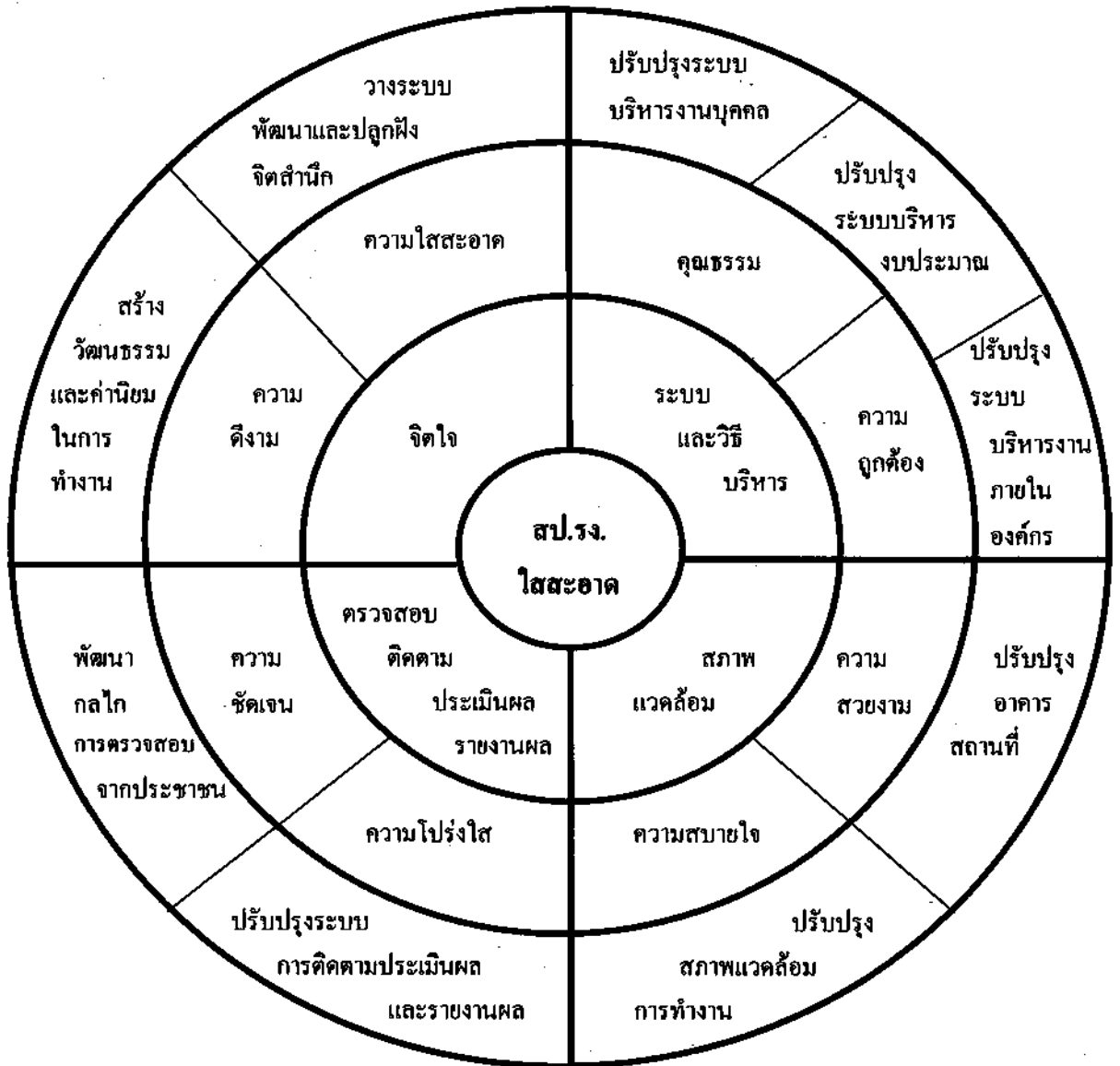
4.1.4 กรอบประเด็นเชิงกลยุทธ์การสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานใสสะอาด

แผนกลยุทธ์ฯ ได้กำหนดให้มีประเด็นเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ จำนวน 4 ประเด็น ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน คือ

- 1) การสร้างความใสสะอาดด้านจิตใจ
- 2) การสร้างความใสสะอาดด้านระบบและวิธีการบริหาร
- 3) การสร้างความใสสะอาดด้านการตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และรายงานผล
- 4) การสร้างความใสสะอาดด้านสภาพแวดล้อม

จากประเด็นเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ประเด็นดังกล่าว สามารถนำเสนอในรูปของแผนภูมิได้

ดังนี้



4.1.5 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับแผนงาน/โครงการ และดัชนีชี้วัด

แผนกลยุทธ์ฯ เป็นแผนระยะปานกลาง 4 ปี ซึ่งมีองค์ประกอบโดยทั่วไปเช่นเดียวกับ แผนกลยุทธ์อื่น ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วในข้อ 4.1.2 และ 4.1.3 คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์หลัก และ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์ฯ ยังมีองค์ประกอบสำคัญที่ขาดไม่ได้ซึ่งถือเป็นหัวใจของ แผนกลยุทธ์ก็คือ ส่วนของ “กลยุทธ์” ซึ่งแบ่งออกเป็นกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รองซึ่งหมายถึงกลยุทธ์ ระดับแผนงาน/โครงการ นอกจากนั้นในส่วนของกลยุทธ์นี้ยังประกอบไปด้วยองค์ประกอบอื่น ๆ

ได้แก่ ตัวชี้วัดหรือดัชนีชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ และผู้รับผิดชอบในแต่ละกลยุทธ์ รวมไปถึงระยะเวลาในการดำเนินการ ซึ่งขอนำเสนอองค์ประกอบในส่วนที่สำคัญ ๆ คือ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับแผนงาน/โครงการ และดัชนีชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ โดยแบ่งออกตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

**กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับแผนงาน/โครงการ และดัชนีชี้วัด
ของแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสสะอาด พ.ศ. 2548 - 2551**

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 : การสร้างความใสสะอาดด้านจิตใจ

ลำดับ	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ระดับแผนงาน/โครงการ	ดัชนีชี้วัด
1	วางระบบพัฒนาและปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานแบบโปร่งใส	1.1 จัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยยึดแนวทางตามรอยพระยุคลบาท และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)	จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรตามรอยพระยุคลบาท หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
		1.2 การส่งเสริมการปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม	ความถี่ในการเผยแพร่มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม
		1.3 สนับสนุนกิจกรรมการยกย่องเจ้าหน้าที่ที่ประพฤติดี หรือมีผลงานดีเด่นสมควรถือเป็นแบบอย่าง	จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการยกย่องจากการประพฤติดี
		1.4 รณรงค์ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานแบบโปร่งใสให้แก่เจ้าหน้าที่	ความถี่ในการรณรงค์เผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อปลูกฝังจิตสำนึก
2	สร้างวัฒนธรรมและปรับเปลี่ยนค่านิยมสร้างสรรค์ในการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่	สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมสร้างสรรค์ในการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต	ความถี่ในการปฏิบัติกิจกรรม

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 : การสร้างความใสสะอาดด้านระบบและวิธีการบริหาร

ลำดับ	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ระดับแผนงาน/โครงการ	ดัชนีชี้วัด
1	ปรับปรุงระบบ บริหารงานบุคคล ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และ เป็นธรรม	1.1 ปรับปรุงระบบ และการ ดำเนินการบริหารงานบุคคลให้ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	สัดส่วนของเจ้าหน้าที่ที่มี ความพึงพอใจต่อระบบ การบริหารงานบุคคล
		1.2 ประกาศให้เจ้าหน้าที่ได้ทราบ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกเพื่อเลื่อน ตำแหน่ง หรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ที่สำคัญ	จำนวนเจ้าหน้าที่รับทราบ และเข้าใจหลักเกณฑ์ใน การคัดเลือกเพื่อเลื่อน หรือ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ สูงขึ้น
		1.3 การเร่งรัดดำเนินการทางวินัย ข้าราชการให้แล้วเสร็จโดยเร็ว	ระยะเวลาดำเนินการทาง วินัยที่ลดลง
2	ปรับปรุงระบบ บริหารงาน งบประมาณให้มี ประสิทธิภาพ โปร่งใส และประหยัด	นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการบริหารงานการเบิกจ่าย งบประมาณให้มีความสะดวกรวดเร็ว เพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น โดย คำนึงถึงความประหยัดและ โปร่งใส	จำนวนกิจกรรมที่นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้
3	ปรับปรุงระบบ บริหารงานภายใน องค์กรให้มี ประสิทธิภาพ โปร่งใส และรวดเร็ว	ปรับปรุงระบบบริหารงานภายใน องค์กรให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และรวดเร็ว	ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน เป็นไปตามระยะเวลาที่ กำหนด

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 : การสร้างความใสสะอาดด้านการตรวจสอบ ติดตามประเมินผล
และรายงานผล

ลำดับ	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ระดับแผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด
1	พัฒนากลไกการตรวจสอบจากประชาชน	1.1 ให้มีการสำรวจทัศนคติและความคิดเห็นในด้านภาพลักษณ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจากประชาชน	จำนวนครั้งในการสำรวจ
		1.2 จัดให้มีระบบในการรับฟังข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตของหน่วยงาน	จำนวนช่องทางในการแจ้งข้อมูลหรือข้อร้องเรียนการทุจริต
2	ปรับปรุงระบบการติดตามประเมินผลและรายงานผลให้มีความโปร่งใส	2.1 ศึกษา ปรับปรุงระบบ และแผนการติดตามประเมินผลโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ และผลลัพธ์การบริหารจัดการด้านแรงงาน	ร้อยละของผลสำเร็จของหน่วยงานที่ปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย
		2.2 พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถในการติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานผลด้วยความโปร่งใสและถูกต้อง	ร้อยละของผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถรายงานผลได้อย่างถูกต้อง

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 : การสร้างความใสสะอาดด้านสภาพแวดล้อม

ลำดับ	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ระดับแผนงานโครงการ	ดัชนีวัด
1	ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด สะดวกสบาย และมีความสวยงาม เพื่อสร้างความพึงพอใจและความประทับใจต่อบุคคลภายนอก	1.1 สนับสนุนกิจกรรม 5 ส.	จำนวนหน่วยงานที่ผ่านการประเมิน 5 ส.
		1.2 จัดสถานที่ประชาสัมพันธ์สำหรับติดต่อสอบถาม บริการข้อมูลข่าวสาร และแผนผังที่ตั้งสถานที่ของแต่ละหน่วยงาน	จำนวนหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่ได้จัดสถานที่ประชาสัมพันธ์
2	ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อคุณภาพการทำงาน และคุณภาพชีวิตให้แก่เจ้าหน้าที่	2.1 จัดสวัสดิการต่าง ๆ ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และอื่น ๆ แก่เจ้าหน้าที่	เจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในระบบสวัสดิการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
		2.2 ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม	จำนวนกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ร่วมแสดงความคิดเห็น

4.1.6 ผลที่คาดหวังของแผนกลยุทธ์

นอกจากแผนกลยุทธ์ฯ จะได้มีการกำหนดให้มีผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละกลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว ยังได้กำหนดให้มีผลที่คาดหวังของแผนกลยุทธ์ฯ ซึ่งระบุถึงผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของแผนกลยุทธ์ฯ โดยเป็นผลที่หน่วยงานต้องการบรรลุเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติ ตามแผนกลยุทธ์ฯ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์ฯ ดังนี้

ผลผลิต

- 1) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพและจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจ ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม
- 2) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีระบบและวิธีการบริหารงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และยุติธรรม
- 3) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีระบบที่พร้อมรับการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอก
- 4) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีสถานที่ทำงานและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีความปลอดภัยและบริการที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่และผู้มาติดต่อ

ผลลัพธ์

- 1) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างราชการใสสะอาด ทั้งในด้านการเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมที่ดี และป้องกันระวังพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม
- 2) เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ คุณภาพ และคุณธรรม
- 3) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นองค์กรของประชาชนที่ยินดีให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ความช่วยเหลือด้านแรงงาน และด้านอื่น ๆ

ผลสัมฤทธิ์

- 1) เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความภาคภูมิใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- 2) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับ ชื่นชม เชื่อถือ และศรัทธาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก
- 3) ประชาชนผู้ขอรับบริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก พึงพอใจและประทับใจในการทำงาน และผลการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- 4) ภาคราชการมีเครือข่ายในการร่วมมือร่วมใจสร้างราชการใสสะอาด

หมายเหตุ “เจ้าหน้าที่” ในแผนกลยุทธ์ฯ หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้าง และเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประเภทอื่น ๆ

4.2 ขั้นตอนการดำเนินการ

ถึงแม้ว่าจากข้อมูลความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการจัดทำแผนหรือการวางแผนกลยุทธ์ที่นำเสนอในข้อ 1 ระบุว่า มีนักวิชาการได้มีการกำหนด “กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์” ไว้ว่าเป็นระบบและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางก็ตาม แต่ในการจัดทำ “แผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ใต้อะอาด พ.ศ. 2548 – 2551” ไม่สามารถที่จะดำเนินการครบทุกขั้นตอนตามที่นักวิชาการกำหนด และในขณะเดียวกันก็ได้มีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนเพิ่มเติมขึ้นมา ทั้งนี้ เนื่องจากมีข้อจำกัดทางด้านระยะเวลา ประกอบกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับนี้ มีใช้แผนหลักของหน่วยงาน จึงมีการดำเนินการจัดทำที่รวบรัดเพื่อให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา อย่างไรก็ตาม ผู้จัดทำได้ตระหนักถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ฯ จึงพยายามทำให้แผนกลยุทธ์ฉบับนี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแผนงานหรือแผนกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน โดยให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน และสัมพันธ์กับนโยบายของรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด และเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มิใช่จัดทำขึ้นมาเพื่อให้ครบองค์ประกอบการดำเนินการตามนโยบายรัฐบาลเท่านั้น

สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ใต้อะอาด พ.ศ. 2548 – 2551 มีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

4.2.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

จากการที่ได้นำเสนอในข้อ 3.3 ในเรื่องความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดในการดำเนินการ ว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ต้องยึดกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมธรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อให้แผนกลยุทธ์ฯ มีเนื้อหาที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ นั้น ซึ่งตามหลักการแล้ว กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องดังกล่าวถือว่าเป็นนโยบายหลักของรัฐบาลในขณะนั้น ที่กำหนดให้กลไกของรัฐหรือส่วนราชการทุกแห่งมีการดำเนินการเพื่อตอบสนองนโยบาย โดยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้น ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ซึ่งเปรียบเสมือนการนำนโยบายไปปฏิบัติ จึงต้องมีการศึกษานโยบายหรือกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ซึ่งกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องมีอยู่หลายฉบับ เช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ซึ่งเห็นชอบกับแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ และมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2543 ซึ่งเห็นชอบหลักการแผนปฏิบัติการสร้างราชการใต้อะอาด ตามที่สำนักงาน ก.พ.เสนอ โดยให้กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ จัดทำแผนกลยุทธ์ “หน่วยงานใต้อะอาด” เพื่อป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน เป็นต้น

4.2.2 ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาค้นคว้าความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

เนื่องจากการจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ใส่ระอาค พ.ศ. 2548 – 2551 หน่วยงำนกลำงที่เกี่วข้อง คือ สำนักรงำน ก.พ. ไม่ได้มืการจ้ดฝึกรบมเพื่อให้ควำมรู้พื้นฐำนในเรื่องการจ้ดทำแผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้รับคิชอบ จึงจ้เป็นต้องมืการแสวงหำควำมรู้ด้วยตนเอง โดยการศึกษาเอกสารทำงวิชาการที่เกี่วข้องกับกรวางแผนกลยุทธ์ และเอกสารที่เกี่วข้องกับกรส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมำภิบาล และกรป้องกันและปรำบปรำมการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมทั้งการศึกษาตัวอย่างแผนกลยุทธ์ของส่วนรำชการต้ง ๆ ทั้งแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงำน และแผนกลยุทธ์หน่วยงำนใส่ระอาค โดยตรง เพื่อเป็นแนวทำงในการค้ำเนินการ

4.2.3 ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาข้อมูลการร้องทุกข์/ร้องเรียน และข้อมูลการตรวจสอบการกระทำผิดเกี่ยวกับการทุจริตและประพฤติมิชอบ

สำนักรงำนปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นหน่วยงำนที่มีภารกิจเกี่วข้องกับกรพัฒนายุทธศาสตร์ กรเปล่งนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ กรจัดสรรทรัพยากร กรบริหารรำชการประจำท้งไปของกระทรวง ฯลฯ ซึ่งเป็นภารกิจที่คล้ายกับฝ่ำเสนำธิกรของหน่วยงำนทำงทหาร โดยหน่วยงำนในสังกัดส่วนใหญ่ไม่ได้มีภารกิจในการให้บริกรประชำชนโดยตรง แต่อย่างร้ก็ตมกรบริหารงำนภำยในของหน่วยงำนในสังกัดอำจมีช่องทางในการกรทำกรทุจริตและประพฤติมิชอบได้ จึงได้มืการศึกษาข้อมูลการร้องทุกข์/ร้องเรียน และข้อมูลการตรวจสอบการกระทำผิดของข้ำรำชการและเจ้ำหน้ำที่จำกหน่วยงำนที่มีระบบการรับฟังข้อร้องทุกข์/ร้องเรียน และหน่วยงำนที่มีภารกิจตรวจสอบพฤติกรมกรทุจริตและประพฤติมิชอบ เช่น กลุ่มงำนตรวจรำชการ สำนักรตรวจและประเมินผล กลุ่มงำนกฎหมาย กลุ่มงำนเผยแพร่ประชำสัมพันธ์ สำนักรบริหารกลำง และกลุ่มงำนตรวจสอบภำยในระดับกระทรวง เป็นต้น ซึ่งผลจำกการศึกษาข้อมูลปรำกฏว่ำไม่มีกรร้องเรียน/ร้องทุกข์ หรือตรวจสอบพบกรกระทำทุจริตและประพฤติมิชอบแต่อย่างใด

4.2.4 ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาข้อมูลการปฏิบัติงานที่อาจมีพฤติกรมกรทุจริตและประพฤติมิชอบ

นอกจากกรสำรวจข้อมูลการร้องทุกข์/ร้องเรียน และข้อมูลการตรวจสอบการทุจริตและประพฤติมิชอบจำกหน่วยงำนที่เกี่วข้องแล้ว ยังได้มืการศึกษาข้อมูลการปฏิบัติงำนของหน่วยงำนต้ง ๆ ทั้งในสังกัดสำนักรงำนปลัดกระทรวงแรงงาน และหน่วยงำนอื่น ๆ ที่อำจมีพฤติกรมกรทุจริตและประพฤติมิชอบอันเนื่องมำจำกลักษณะของงำน หรือเป็นงำนที่ให้บริกรประชำชนโดยตรง ซึ่งอำจให้คฤณให้โทษแก่ประชำชนหรือผู้เกี่วข้องได้ เช่น กรจ้จัดซื้อจัดจ้ง เป็นต้น

4.2.5 ขั้นตอนที่ 5 ศึกษากรอบแนวทางและวิธีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

เนื่องจากแผนกลยุทธ์ฯ ไม่ใช่แผนหลักของหน่วยงานที่มุ่งประสิทธิภาพของการปฏิบัติตามภารกิจของหน่วยงาน โดยตรง แต่เป็นแผนที่มีลักษณะเฉพาะตัว คือ เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากรให้ประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งมีเนื้อหาที่มีลักษณะที่เป็นกลาง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้กับทุกหน่วยงาน ดังนั้น ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ในครั้งนี้ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษากรอบแนวทางและวิธีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินการ เช่น สำนักงาน ก.พ. เป็นต้น

4.2.6 ขั้นตอนที่ 6 ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนหลัก และบทบาทภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

เพื่อให้แผนกลยุทธ์ฯ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแผนงานหรือแผนกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน และมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงานดังกล่าวข้างต้น จึงได้มีการศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนปฏิบัติงานประจำปี และบทบาทภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2548 – 2551 เพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกัน รวมทั้งเพื่อนำงาน/กิจกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจปกติของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อนำมาบรรจุไว้ในแผนกลยุทธ์ฯ ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ คือ การพิจารณาธรรมชาติและลักษณะของงาน การทบทวนกิจกรรมปัจจุบัน และการพิจารณากิจกรรมใหม่

4.2.7 ขั้นตอนที่ 7 การสรุปวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ

จากการศึกษาและสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 – ขั้นตอนที่ 6 ทำให้ได้ข้อมูลบางส่วนที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ จึงได้นำข้อมูลดังกล่าวมาสรุปวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมกรรมการทุจริตและประพฤติมิชอบที่เกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นกับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และวิเคราะห์ถึงแนวทางในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมทั้ง ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการและองค์ประกอบของการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้กับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อนำมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาล ที่ได้รับส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการบริหารงานภายในหน่วยงาน ซึ่งไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงาน

4.2.8 ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำร่างแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสสะฮาด พ.ศ. 2548 - 2551

สำหรับขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 7 มาจัดทำเป็น “ร่างแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสสะฮาด พ.ศ. 2548 – 2551” โดยมีองค์ประกอบตามหลักการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วไป ทั้งนี้ เพื่อให้แผนกลยุทธ์ฯ มีเนื้อหาที่ครอบคลุมประเด็นการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ จึงได้มีการเทียบเคียงกับแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอื่น ๆ และนำมาปรับร่างแผนกลยุทธ์ฯ ให้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

4.2.9 ขั้นตอนที่ 9 จัดตั้งศูนย์ประสานราชการไสสะฮาดฯ แต่งตั้งคณะกรรมการ/ คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง

สำหรับขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการออกคำสั่งจัดตั้งศูนย์ประสานราชการไสสะฮาดฯ และแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวได้มีการดำเนินการแบบคู่ขนานมากับขั้นตอนก่อนหน้านี้อแล้ว โดยอาศัยหลักฐานอ้างอิงจากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2543 ที่เห็นชอบหลักการแผนปฏิบัติการสร้างราชการไสสะฮาด และให้กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ จัดตั้ง “ศูนย์ประสานราชการไสสะฮาด” เป็นหน่วยงานภายใน เพื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ฯ ทั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้มีคำสั่ง ที่ 139/2548 ลงวันที่ 21 เมษายน 2548 จัดตั้งศูนย์ประสานราชการไสสะฮาดฯ และคณะกรรมการ/คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) จัดตั้งศูนย์ประสานราชการไสสะฮาดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยมีผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง เป็นผู้จัดการศูนย์ และมีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญ เช่น กำกับ และติดตาม เพื่อให้แผนและมาตรการสร้างราชการไสสะฮาดของหน่วยงานบรรลุผล
- 2) แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับและตรวจสอบราชการไสสะฮาดของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีกรรมการประกอบด้วยผู้บริหารในฐานะ อ.ก.พ.สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้แก่ รองปลัดกระทรวงแรงงานทั้ง 3 ท่าน คือ นายอักรพล วนะภูติ นายฐาปนุตร ชมเสวี และนายไพศาล พฤทธิพร รวมทั้งผู้ตรวจราชการกระทรวงแรงงานอีก 2 ท่าน คือ นายนคร ศิลปอาชา และนายผดุงศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา โดยมีผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง เป็นกรรมการและเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ คือ ให้ความเห็นชอบแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสสะฮาดก่อนประกาศใช้

3) แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินงานของศูนย์ประสานราชการใต้อะฮาดสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวน 3 คณะ ได้แก่ คณะทำงานปรับปรุงประสิทธิภาพและวิธีการทำงาน คณะทำงานส่งเสริมแผนสร้างราชการใต้อะฮาดและจริยธรรม และคณะทำงานตรวจสอบความ โปร่งใสและประเมินความใสสะอาด ซึ่งคณะทำงานส่งเสริมแผนสร้างราชการใต้อะฮาดและ จริยธรรม ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง เป็นประธานคณะทำงาน มีอำนาจหน้าที่จัดทำและ ส่งเสริมแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานใต้อะฮาด

4.2.10 ขั้นตอนที่ 10 การพิจารณาร่างแผนกลยุทธ์ฯ โดยคณะกรรมการและคณะทำงาน ที่เกี่ยวข้อง

เมื่อจัดทำร่างแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2548 – 2551 เสร็จเรียบร้อยแล้ว ได้จัดประชุมคณะทำงานส่งเสริมแผนสร้างราชการใต้อะฮาดฯ และคณะกรรมการ กำกับและตรวจสอบราชการใต้อะฮาดฯ เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนกลยุทธ์ฯ แต่ก่อนที่ คณะกรรมการฯ จะให้ความเห็นชอบ ได้มีการพิจารณาและเสนอความเห็นอย่างกว้างขวาง พร้อมทั้ง ให้มีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้แผนกลยุทธ์ฯ มีเนื้อหาที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

4.2.11 ขั้นตอนที่ 11 ปลัดกระทรวงแรงงานให้ความเห็นชอบแผนกลยุทธ์ฯ

นำร่างแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานใต้อะฮาด พ.ศ. 2548 – 2551 ที่คณะกรรมการกำกับและตรวจสอบราชการใต้อะฮาดฯ ได้ให้ความเห็นชอบแล้ว เสนอ ปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อโปรดพิจารณา ซึ่งปลัดกระทรวงแรงงานได้ให้ความเห็นชอบ “แผนกลยุทธ์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานใต้อะฮาด พ.ศ. 2548 – 2551” เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทในการส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรม ชรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

4.2.12 ขั้นตอนที่ 12 จัดส่งแผนกลยุทธ์ฯ ให้หน่วยงานในสังกัดถือปฏิบัติ

เมื่อปลัดกระทรวงแรงงานได้ให้ความเห็นชอบแผนกลยุทธ์สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงานใต้อะฮาด พ.ศ. 2548 – 2551 แล้ว ได้จัดส่งให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน ทั้งหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคถือปฏิบัติโดยทั่วกัน โดยให้มีการ จัดทำแผนปฏิบัติการขึ้นมารองรับการดำเนินการ

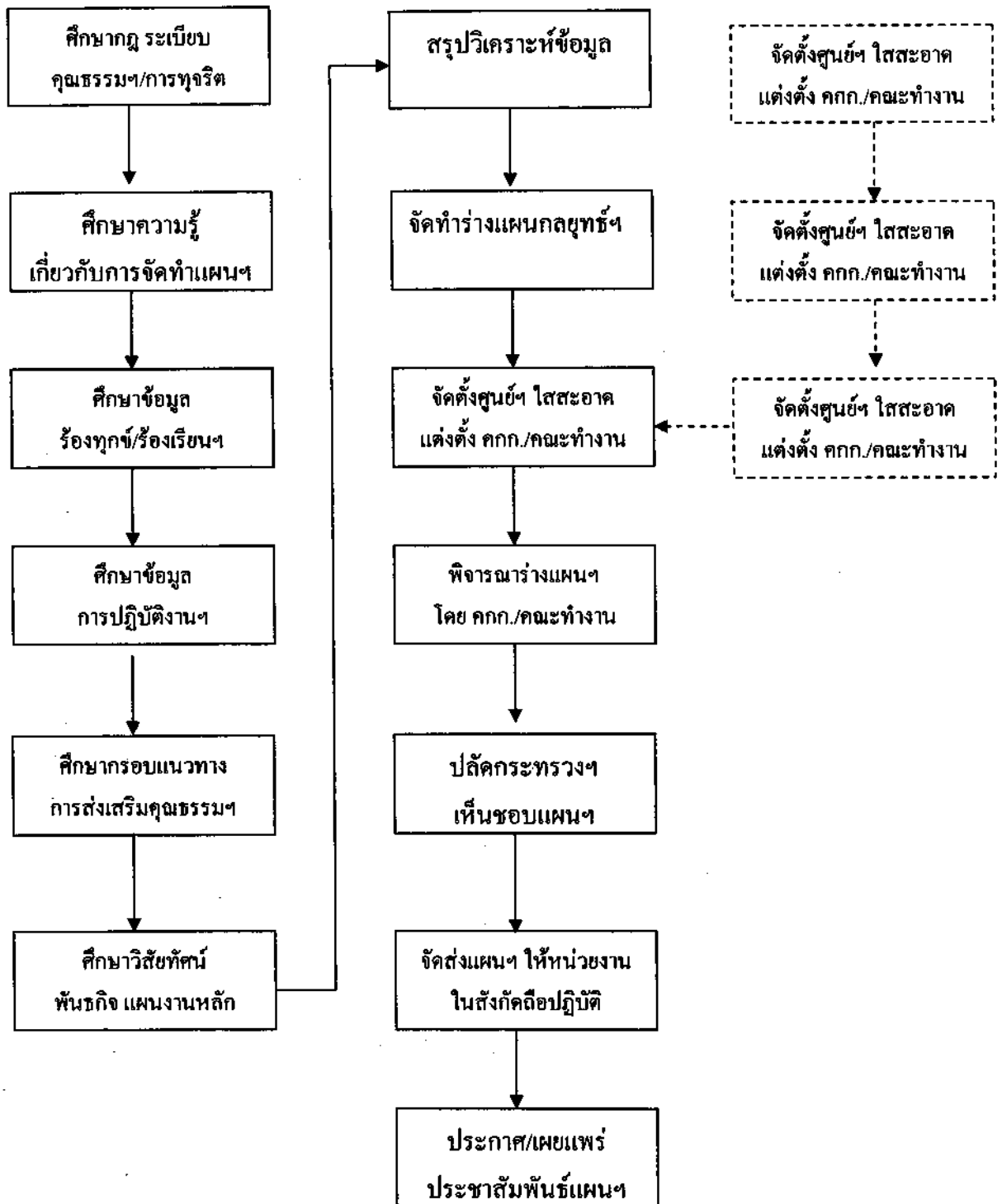
4.2.13 ขั้นตอนที่ 13 การประกาศและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ฯ

นอกจากการจัดส่งแผนกลยุทธ์ฯ ให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงานถือปฏิบัติแล้ว ยังได้มีการประกาศและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ใน สังกัด ประชาชน และผู้เกี่ยวข้องทราบด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากแม้ว่าจะมีการจัดส่งให้หน่วยงานในสังกัด ทราบ แต่บางครั้งผู้ที่ทราบในเรื่องนี้อาจจะมีเฉพาะหัวหน้าหน่วยงานและผู้ที่ได้รับผิดชอบ โดยตรง เท่านั้น โดยที่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในสังกัดส่วนใหญ่อาจจะไม่ได้รับทราบว่ามีการจัดทำ

แผนกลยุทธ์ฯ ประกอบกับเป็นการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกได้รับทราบว่า สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน ได้มีมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรม

สรุปขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ไต่สหัสชาด พ.ศ. 2548 – 2551



5. ผู้ร่วมดำเนินการ

6. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ

ผู้เสนอผลงานได้มีส่วนรับผิดชอบการจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ไสยะอาด พ.ศ. 2548 – 2551 โดยได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ประสานราชการ ไสยะอาดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานของ ศูนย์ประสานราชการ ไสยะอาดฯ การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และการป้องกันและปราบปรามการ ทูจริตและประพฤติมิชอบอื่น ๆ ทั้งในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และในภาพรวมของ กระทรวงแรงงาน รวมไปถึง รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ 15 “ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตาม มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ” ดังนั้น จึงถือได้ว่าผู้เสนอผลงาน เป็นผู้ที่มีส่วนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ในฐานะเจ้าหน้าที่คิดเป็นร้อยละ 100 ของทั้งหมด

7. ผลสำเร็จของงาน

การจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ไสยะอาด พ.ศ. 2548 – 2551 ในครั้งนี้ ทำให้เกิดผลสำเร็จของงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้

7.1 ผลสำเร็จเชิงปริมาณ

7.1.1 สามารถตอบสนองมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2543 ที่เห็นชอบหลักการ แผนปฏิบัติการสร้างราชการ ไสยะอาด และให้กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ จัดทำแผนกลยุทธ์ “หน่วยงาน ไสยะอาด” เพื่อป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน

7.1.2 บรรลุผลสำเร็จตามกระบวนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงานกับสำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปี 2548 ตัวชี้วัดที่ 15 “ระดับความสำเร็จของการ ดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ”

7.2 ผลสำเร็จเชิงคุณภาพ

7.2.1 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นหน่วยงานที่มีภาพลักษณ์ของหน่วยงาน ไสยะอาด ไม่มีปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ

7.2.2 ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีความตระหนัก และตื่นตัวในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

7.2.3 ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีจิตสำนึกด้าน คุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาล ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงประ โยชน์สูงสุดของประชาชน เป็นสำคัญ

7.2.4 ประชาชนมีความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

7.2.5 ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

8. การนำไปใช้ประโยชน์

แผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน สัปดาห์ พ.ศ. 2548 – 2551 สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ชรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ดังนี้

8.1 ใช้เป็นแผนแม่บทในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ชรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ในช่วงปี พ.ศ. 2548 – 2551

8.2 ใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบประจำปี

8.3 ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ”

8.4 ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม กำกับ และติดตามผลการดำเนินการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ชรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

8.5 ใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำรายงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานสำนักงาน ก.พ. เพื่อรวบรวมนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อโปรดทราบ

8.6 นำไปประยุกต์ใช้และเป็นหลักฐานอ้างอิงในการจัดทำแผน/มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบสำหรับหน่วยงานอื่น ๆ

9. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค

9.1 การพิจารณางาน/กิจกรรมตามภารกิจหลักของหน่วยงานมากำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ฯ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงานและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เป็นไปค่อนข้างยาก เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีงาน/กิจกรรมที่ให้บริการประชาชนโดยตรงไม่มากนัก จึงทำให้มีงาน/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบที่เกิดจากการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อยไปด้วย

9.2 เนื่องจากงาน/กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ฯ ไม่ใช่งาน/กิจกรรมที่มีการดำเนินการตามปกติของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงอยู่แล้ว จึงทำให้เกิดความลำบากในการตัดสินใจที่จะมอบหมายให้หน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบงาน/กิจกรรม เนื่องจากอาจเป็นการเพิ่มภาระความรับผิดชอบ และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ในด้านลบให้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบ เช่น การมอบหมายให้กลุ่มงานคลังและพัสดุ รับผิดชอบงาน/กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง อาจทำให้กลุ่มงานคลังและพัสดุมีภาระเพิ่มขึ้น หรืออาจถูกมองในด้านลบว่าเป็นหน่วยงานที่อาจมีพฤติกรรมการทุจริตและประพฤติมิชอบ

9.3 ระยะเวลาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ มีจำกัด เนื่องจากต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จทันตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ จึงทำให้ต้องใช้ความพยายามค่อนข้างสูงในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ เพื่อให้ได้แผนที่มีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

9.4 แม้ว่าแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ใส่ระชาด พ.ศ. 2548 – 2551 ไม่ใช่แผนงานหลักของหน่วยงาน แต่การจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ก็ต้องใช้ความรู้ทางด้านกรวางแผนกลยุทธ์ฯ และประสบการณ์ของผู้จัดทำเช่นเดียวกับการจัดทำแผนอื่น ๆ ซึ่งผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ฉบับนี้ ยังมีข้อจำกัดอยู่บ้าง เนื่องจากปฏิบัติงานในหน่วยงานฝึกรอบรม ประกอบกับมีระยะเวลาการจัดทำค่อนข้างสั้น จึงไม่สามารถที่จะจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เพื่อระดมความรู้และความคิดเห็นจากบุคลากรหน่วยงานอื่นได้

10. ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้แผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ใส่ระชาด พ.ศ. 2548 – 2551 มีผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเพื่อให้การดำเนินการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และกระทรวงแรงงาน มีประสิทธิภาพ เกิดประ โยชน์ต่อองค์กร ประชาชน และประเทศชาติ ผู้เสนอผลงานจึงขอเสนอแนะการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

10.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ฯ

10.1.1 รมรงค์ ส่งเสริมความสำคัญให้กับแผนกลยุทธ์ฯ เพื่อให้ทุกหน่วยงานยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญในการนำแผนกลยุทธ์ฯ ไปปฏิบัติ

10.1.2 สนับสนุนให้มีการกำกับ ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ฯ อย่างต่อเนื่องและจริงจัง

10.1.3 เปิดโอกาสให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปรับปรุงแผนกลยุทธ์ฯ ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

10.1.4 สนับสนุนให้มีการบูรณาการแผนกลยุทธ์ฯ กับแผนงานหลักของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

10.1.5 สนับสนุนให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ได้ให้ความสำคัญและมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ฯ โดยกำหนดเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานบุคคล เช่น การแต่งตั้ง และการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

10.2 ข้อเสนอแนะด้านอื่น ๆ

10.2.1 จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ หรือ “ศูนย์ประสานราชการใสสะอาด” ขึ้นมารับผิดชอบการดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม โดยกำหนดให้เป็นหน่วยงานที่มีตัวตนจริง ๆ ซึ่งมีสถานที่ทำการ มีบุคลากร และงบประมาณ เป็นของตนเอง ไม่ใช่เพียงแค่มีคำสั่งจัดตั้ง “ศูนย์ประสานราชการใสสะอาด” ขึ้นมา แล้วไปแทรกอยู่ในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานพัฒนาบุคลากร และมอบหมายเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียวรับผิดชอบเท่านั้น

10.2.2 สร้างจิตสำนึกให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ให้เห็นความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาล และผลเสียที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมกรรมการทุจริตและประพฤติมิชอบ ที่เกิดขึ้นทั้งต่อตนเอง องค์กร และประเทศชาติ

10.2.3 กำหนดให้การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิก หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนตัวผู้บริหาร ซึ่งจะก่อให้เกิดขาดความต่อเนื่อง

10.2.4 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบให้เกิดขึ้น ทั้งในภาคราชการ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

10.2.5 การกำหนดเงื่อนไขด้านคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นองค์ประกอบของการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ

ส่วนที่ 2

ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงาน
ของหน่วยงานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ชื่อผลงาน

การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน

ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

**ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงาน
ของหน่วยงานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ของ ร.อ.กิจสมพงษ์ กล้าหาญ**

เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว
ตำแหน่งเลขที่ 702 กลุ่มงานยุทธศาสตร์พัฒนาและแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้
สำนักนโยบายและแผน ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.)

**เรื่อง การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ**

1. หลักการและเหตุผล

ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย คือ จังหวัดปัตตานี
จังหวัดยะลา และจังหวัดนราธิวาส ได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งปัญหา
ดังกล่าวได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นนับตั้งแต่เหตุการณ์ปล้นปืนในค่ายทหารเมื่อเดือนมกราคม 2547
เป็นต้นมา และนับวันจะยืดเยื้อโดยไม่มีสิ่งบอกเหตุว่าจะยุติลงในระยะเวลาอันใกล้นี้ เหตุการณ์
ความไม่สงบดังกล่าว เป็นเหตุให้มีประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิตเป็น
จำนวนมาก รวมทั้ง ทรัพย์สินทั้งของประชาชนและของทางราชการถูกทำลายเสียหาย และเกิดความ
หวาดระแวงซึ่งกันและกันระหว่างประชาชน รวมถึงมีความหวาดระแวงระหว่างประชาชนกับ
เจ้าหน้าที่ของรัฐด้วย เหตุการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ และวิถีชีวิตของประชาชน
ในพื้นที่ และทำให้ภาพลักษณ์ของพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และภาพลักษณ์ของประเทศไทย
โดยรวมไม่ค่อยดีนัก ซึ่งรัฐบาลทุกยุคทุกสมัยที่ผ่านมาได้มีนโยบายแก้ไขปัญหาความไม่สงบมา
โดยตลอด โดยได้ใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันออกไป ทั้งการใช้ความรุนแรงและการใช้
แนวทางสันติวิธี แต่ปัญหายังไม่ยุติลงไปได้

รัฐบาลชุดปัจจุบันภายใต้การนำของ พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี ได้กำหนด
นโยบายการแก้ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ โดยน้อมนำแนวทางพระราชทาน
“เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มาปฏิบัติ ซึ่งเป็นการเน้นการใช้แนวทางสันติวิธีในการแก้ปัญหา นอกจากนั้น
ยังได้มีการรื้อฟื้นหน่วยงานขึ้นมาทำหน้าที่บริหารจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยในส่วนของ
หน่วยงานที่รับผิดชอบงานทางด้านการบริหารกิจการพลเรือน ได้มีคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี

ที่ 207/2549 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2549 จัดตั้ง “ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้” หรือ “ศอ.บต.” ซึ่งเป็นหน่วยงานภายในสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้การกำกับดูแลของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน (กอ.รมน.) โดยมีรองปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นผู้อำนวยการ มีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุม 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งนอกจาก 3 จังหวัดที่กล่าวถึงในตอนต้นแล้ว ยังได้รวมจังหวัดสตูล และจังหวัดสงขลาบางส่วนเข้าไปด้วย ศอ.บต. มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความสันติสุขในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ อาทิ กำกับ เร่งรัด การปฏิบัติของฝ่ายพลเรือน ตามนโยบายเสริมสร้างสันติสุขในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเฉพาะการพัฒนาการศึกษา การสร้างความเป็นธรรม การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและการสร้างความเข้าใจในพื้นที่ โดยประสานกับกองบัญชาการผสมพลเรือน ตำรวจ ทหาร (พตท.) ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา การก่อความไม่สงบในพื้นที่ และการรวบรวม กลั่นกรอง บำรุงการ และเสนอแนะการจัดทำแผนงาน โครงการ และการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ และจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานเสนอต่อ กอ.รมน. เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณตามขั้นตอน ตลอดจนการประสาน ติดตาม และประเมินผลให้การดำเนินงานดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

ทั้งนี้ นอกจาก ศอ.บต. แล้ว ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ศอ.บต. ยังมีหน่วยงานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เช่นเดียวกับจังหวัดอื่น ๆ ของประเทศไทย โดยเฉพาะมีหน่วยงานที่มีแผนงาน/โครงการด้านแรงงานอยู่ในพื้นที่จำนวนมาก ทั้งหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน หน่วยงานสังกัดกระทรวงอื่น ๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาคเอกชน องค์กรภาคประชาชน องค์กรทางศาสนา หรือแม้แต่ ศอ.บต. เองก็มีแผนงาน/โครงการด้านแรงงานด้วย โดยแผนงาน/โครงการด้านแรงงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่หน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน ได้เน้นการสร้างงานสร้างอาชีพ สร้างรายได้ และขยายการจ้างงาน เพื่อแก้ปัญหาการว่างงาน และส่งเสริมให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ปัญหาสังคมที่เกิดขึ้นในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากแต่ละหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่ใช่หน่วยงานที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน จึงทำให้การปฏิบัติงานมีลักษณะต่างคนต่างทำ ซึ่งทำให้ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ศอ.บต. ในฐานะหน่วยงานที่มีภารกิจในการบูรณาการและเสนอแนะการจัดทำแผนงาน/โครงการของหน่วยงานในพื้นที่ จึงจำเป็นต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการแผนงาน/โครงการทุกด้าน รวมทั้ง การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ

2.1 บทวิเคราะห์

เนื่องจากการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาความไม่สงบและการพัฒนาพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้อาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคม ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรทางศาสนา และองค์กรภาคประชาชนอื่น ๆ ดังกล่าวมาแล้ว ซึ่งทุกหน่วยงานได้มีการดำเนินการตามบทบาทภารกิจของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีแผนงาน/โครงการเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ทำให้บางครั้งการดำเนินการของแต่ละหน่วยงานในแผนงาน/โครงการที่มีลักษณะเดียวกัน หรือมีความคล้ายคลึงกัน รวมทั้งมีการดำเนินการในพื้นที่เดียวกัน แต่ไม่ได้มีการประสานงานหรือไม่มีการร่วมมือกันทำงาน ซึ่งเป็นลักษณะ “ต่างคนต่างทำ” ทั้งนี้ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน โดยให้ความสำคัญกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานของตนเองเป็นสำคัญ ประกอบกับหลายหน่วยงานมีที่มาของงบประมาณที่ต่างกัน ทำให้ขาดความเป็นเอกภาพและขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ประชาชนได้รับการบริการไม่ทั่วถึง หรือขาดโอกาสในการรับบริการ และมีความซ้ำซ้อนในการให้บริการในบางพื้นที่ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาหลาย ๆ ด้าน รวมทั้ง อาจทำให้ประชาชนเกิดการเข้าใจผิดว่ามีการเลือกปฏิบัติจากหน่วยงานภาครัฐได้

ดังนั้น การแก้ปัญหการปฏิบัติงานในลักษณะต่างคนต่างทำ จึงต้องให้การบูรณาการแผนงาน/โครงการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหน่วยงานในพื้นที่ ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การประหยัดทรัพยากร ทางด้านการบริหาร และที่สำคัญที่สุด คือ ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

2.2 แนวความคิด

การบูรณาการแผนงาน/โครงการ เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของกระบวนการหรือวงจรของแผน โดยดำเนินการหลังจากการจัดทำแผนปฏิบัติการเสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพและสนับสนุนให้การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ หรือการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับ “การบูรณาการ” เป็นการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานในลักษณะของการร่วมมือกันทำงาน เป็นการระดมทรัพยากรทางการบริหารที่แต่ละหน่วยงานมีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน ทำให้เกิดพลังในการทำงาน ลดปัญหาความซ้ำซ้อน ประชาชนได้รับการพัฒนาหรือได้รับการบริการอย่างทั่วถึง สามารถประหยัด

ทรัพยากรทางการบริหารได้มาก รวมทั้ง ลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานในเรื่องของการมุ่งสร้างผลงานหรือความชอบธรรมให้แก่ตนเองแต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้ การทำงานในลักษณะการบูรณาการแผนงาน/โครงการในครั้งนี้มีแนวความคิดที่สำคัญ คือ

2.2.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการภารกิจ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการบูรณาการภารกิจของส่วนราชการไว้ในมาตรา 10 ของหมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ไว้ว่า “ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ”

2.2.2 ความหมายของแผนงาน และ โครงการ

แผนงานและ โครงการ เป็นองค์ประกอบสำคัญของแผน และนโยบาย โดยการที่จะนำนโยบายของฝ่ายบริหารไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล จะต้องแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผน แผนงาน และ โครงการ ซึ่งทั้ง 3 ส่วนที่กล่าวมานี้มีความเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดย ทวีป สิริรัศมี (2545 , หน้า 31) ได้กล่าวไว้ว่า แผนจะประกอบด้วยแผนย่อย ๆ ในระดับรองลงมาซึ่งเรียกว่า “แผนงาน” และให้ความหมายของแผนงานและ โครงการ ไว้ ดังนี้

1) แผนงานหรือชุดโครงการ (Program) คือ กลุ่มของโครงการตั้งแต่สองโครงการขึ้นไปที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เกี่ยวเนื่อง เชื้ออำนาจซึ่งกันและกัน และตอบสนองนโยบายเดียวกัน

2) โครงการ (Project) คือ กลุ่มของกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มุ่งตอบสนองเป้าหมายเดียวกันในแผนงานเดียวกัน โดยมีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ชัดเจน และเป็นงานพิเศษหรือต่างไปจากงานประจำ (Routine) โครงการจะประกอบด้วย งาน (Task) และกิจกรรม (Activity)

ในทางปฏิบัติ แผน จะเป็นเอกสารที่กำหนดวิธีการหรือการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย โครงการ อันเป็นเอกสารการดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน โดยมีกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างเป็นขั้นตอนตามระยะเวลาต่าง ๆ โดยระบุนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ตลอดจนเป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการนั้น ๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนดขึ้นอย่างแน่นอน ส่วน แผนงาน นั้นเป็นเอกสารที่นำโครงการที่เกี่ยวข้องกันขององค์การหรือหน่วยงานมาประสานขั้นตอนการดำเนินงานให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้

2.2.3 ขอบเขตของแผนงานและโครงการด้านแรงงาน

การบริหารแรงงานของกระทรวงแรงงาน ภายใต้กรอบประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงแรงงาน ตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2548 – 2551 เป็นการบริหารงานที่ครอบคลุมประเด็นทางด้านแรงงานทั้งระบบ ได้แก่

- 1) การขยายโอกาสการมีงานทำทั้งในและนอกระบบ
- 2) การเพิ่มศักยภาพแรงงานให้ได้มาตรฐานสากล
- 3) การขยายและคุ้มครองแรงงานให้ได้หลักประกันอย่างทั่วถึง
- 4) การพัฒนาระบบการจัดการแรงงานของผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางการค้า

5) การพัฒนาศักยภาพองค์กรให้เป็นองค์กรชั้นนำ

ซึ่งการดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านแรงงานดังกล่าว เป็นความรับผิดชอบของทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน ดังนั้น นอกจากได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการไว้ในส่วนของแผนยุทธศาสตร์ฯ แล้ว ทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน ยังต้องมีการจัดทำแผน แผนงานและโครงการ เพื่อรองรับประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวด้วย จึงกล่าวได้ว่า แผนงานและโครงการด้านแรงงานในความรับผิดชอบของกระทรวงแรงงาน มีขอบเขตที่กว้างขวางครอบคลุมภารกิจการบริหารแรงงานทั้งระบบ

อย่างไรก็ตาม แผนงานและโครงการด้านแรงงานที่ได้นำมาบูรณาการในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ตามที่ได้นำเสนอนี้ อาจไม่ใช่แผนงานและโครงการที่มีขอบเขตกว้างขวางอย่างเช่นแผนงานและโครงการทั้งหมดของกระทรวงแรงงาน เนื่องจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีแผนงานและโครงการด้านแรงงาน ได้เน้นเฉพาะการสร้างงานสร้างอาชีพ สร้างรายได้ และขยายการจ้างงาน ซึ่งเป็นแผนงานและโครงการที่มีลักษณะของการพัฒนาฝีมือในการประกอบอาชีพของประชาชน ตลอดจนการค้าขาย การอุตสาหกรรม การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับประชาชน เช่น การฝึกอาชีพ การพัฒนาฝีมือแรงงาน การพัฒนาแหล่งน้ำขนาดเล็ก การส่งเสริมอาชีพอิสระในชุมชน การสนับสนุนปัจจัยการผลิต การจัดตั้งกลุ่มอาชีพ การจัดตั้งร้านค้าชุมชน การส่งเสริมธุรกิจบริการ โครงการเกษตรผสมผสาน และการส่งเสริมการท่องเที่ยว เป็นต้น ซึ่งแผนงานและโครงการเหล่านี้ไม่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองแรงงานหรือการกำหนดหลักประกันในการทำงานแต่อย่างใด

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ในการนำเสนอการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ขอบเขตของ “แผนงานและโครงการด้านแรงงาน” จึงไม่ใช่แผนงานและโครงการที่ครอบคลุมภารกิจของกระทรวงแรงงานทั้งหมด แต่มีขอบเขตที่ครอบคลุมเฉพาะการสร้างงานสร้างอาชีพ สร้างรายได้ และขยายการจ้างงานเป็นสำคัญ

2.2.4 ความหมายและหลักการบูรณาการ

การบูรณาการ เป็นคำที่ปรากฏในเอกสารทางวิชาการมานานแล้ว โดยเฉพาะในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) เป็นต้นมา ได้มีการกล่าวถึง การบูรณาการในการพัฒนาค่อนข้างมาก โดย ประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 314) กล่าวว่า การบูรณาการ (Integration) เป็นคำนามที่มีความหมายตามพจนานุกรมว่า การรวมกันเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์หรือความเป็นหนึ่งเดียวกัน คำนี้มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับคำว่า “การสังเคราะห์ (Synthesis)” ซึ่งหมายถึง การปะติดปะต่อองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อการรวมตัวกันขององค์ประกอบเหล่านั้นแล้วเกิดความเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งหมด หรือกล่าวโดยสรุปว่าการบูรณาการเป็นการทำงานหรือทำหน้าที่ร่วมกัน (Synergism) ของส่วนต่าง ๆ ที่เป็นอิสระจากกันอย่างเป็นระบบ แล้วก่อให้เกิดผลงานที่ยิ่งใหญ่กว่าการทำงานโดยอิสระ

ส่วนคณะอนุกรรมการประสานการวางแผนพัฒนาจังหวัด (อพจ.) (ม.ป.ป., หน้า 49 -50) ได้กำหนดความหมายและหลักการบูรณาการไว้ ดังนี้

- 1) บูรณาการ ในความหมายการวางแผน หมายถึง กระบวนการวางแผนที่มีการระดมความคิดเห็นร่วมกันอย่างเป็นระบบจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การวางแผนในระดับสาขาที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายหลักของแผนร่วมกันได้
- 2) ปรับการบริหารงานและวิธีการทำงานจากลักษณะ “ต่างคนต่างทำ” มาเป็น “ร่วมคิดร่วมทำ” เพื่อให้มีการระดมความคิดเห็นไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ตรงกัน
- 3) กระจายอำนาจการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาให้กับหน่วยงานปฏิบัติในระดับพื้นที่ผู้มีอำนาจเต็มในการพิจารณา
- 4) ยึดหลัก “ประชาชน” คือ เป้าหมายการพัฒนาาร่วมกันแทนการยึดหลัก “หน่วยงาน” หรือ “ภารกิจของหน่วยงาน” เป็นตัวตั้ง
- 5) ใช้หลัก “AFP” ในการบูรณาการ คือ ในการวางแผนจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องพื้นที่ (Area) ว่าพื้นที่ใดที่จะลงไปดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งอาจจะเป็นพื้นที่ระดับตำบล/ท้องถิ่น หรือระดับอำเภอ จังหวัด ที่มีอำนาจในการบริหารงาน/โครงการและงบประมาณ ต่อจากนั้นจึงจะต้องค้นหาปัญหา/ความต้องการ และกลุ่มเป้าหมาย (คน) ให้ชัดเจนว่าคืออะไร และกลุ่มเป้าหมายเป็นใครบ้าง ขึ้นต่อไปคือการพิจารณากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา และกำหนดงาน/โครงการพัฒนาว่าจะต้องมีหน่วยงานใดเข้าไปร่วมดำเนินการบ้าง ตามภารกิจที่รับผิดชอบ (Function) ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าว อาศัยหลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ คือ มีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด (Participation) ซึ่งถือว่าเป็นการบูรณาการลำดับแรกในระดับแผนมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาร่วมกัน (มุ่งสู่ประสิทธิผล) ลำดับต่อไปคือการบูรณาการในระดับโครงการ โดยพิจารณาว่า

ในงานซึ่งต้องลงไปดำเนินการร่วมกันนั้น ถ้ามีหลายหน่วยงานเกี่ยวข้อง จะสามารถปรับการทำงาน หรือประสานการทำงานร่วมกันได้หรือไม่ เป็นการบูรณาการในระดับของโครงการ เพื่อลดความซ้ำซ้อน ประหยัดเวลา ประหยัดกำลังคน (แรงงาน) และประหยัดงบประมาณ (มุ่งสู่ประสิทธิภาพ)

หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การบูรณาการมีหลักการที่สำคัญ คือ การยึดพื้นที่ ปัญหา และกลุ่มประชาชนเป็นที่ตั้ง แล้วจึงกำหนดภารกิจ งาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อนำไปแก้ปัญหา ให้ประชาชนในพื้นที่นั้น โดยพิจารณาจากแหล่งงบประมาณที่มีอยู่ของแต่ละหน่วยงาน ทั้งใน ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นร่วมกัน เพื่อใช้ในการตอบสนองต่อการแก้ปัญหา ในแต่ละเรื่อง

2.3 ข้อเสนอ

เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านแรงงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีประสิทธิภาพ จึงขอเสนอการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน ดังนี้

2.3.1 แนวทางการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน

1) การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นการดำเนินการหลังจากการจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานเสร็จแล้ว ดังนั้น การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานนี้ จึงเป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการเฉพาะด้านแรงงาน หรือ “แผนบูรณาการด้านแรงงาน” ขึ้นมาใหม่ เพื่อให้เป็นแผนด้านแรงงานที่มีเอกภาพ และเป็นแผนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

2) การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน มีความหมาย 2 นัย คือ

- เป็นการร่วมมือของหลายหน่วยงาน เพื่อดำเนินการในแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในพื้นที่หมู่บ้าน ตำบล หรืออำเภอเดียวกัน ซึ่งเป็นพื้นที่เร่งรัดการพัฒนาหรือพื้นที่ที่มีปัญหา หรือความต้องการเร่งด่วน ที่จะต้องระดมการจัดสรรทรัพยากรเป็นกรณีพิเศษ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงาน

- เป็นการร่วมกันจัดทำแผนงานด้านแรงงาน โดยให้ทุกหน่วยงานเป็นเสมือนหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งรับผิดชอบการดำเนินงานในแผนฉบับเดียวกัน แต่ได้แยกกันดำเนินการในแต่ละพื้นที่หมู่บ้าน ตำบล หรืออำเภอ เพื่อลดปัญหาความซ้ำซ้อน ซึ่งเป็นการกระจายการบริการด้านแรงงานให้ประชาชนได้รับการบริการอย่างทั่วถึง

3) บางครั้งการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน อาจมีการผสมผสานกับแผนงาน/โครงการด้านอื่น ๆ ให้รวมอยู่ในแผนเดียวกัน โดยไม่ได้แยกบูรณาการเฉพาะแผนงาน/โครงการด้านแรงงานเพียงด้านเดียว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น ความต้องการของหน่วยงานอื่น เป็นต้น

4) การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการเมื่อมีการจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานเสร็จแล้ว ดังนั้น ในขั้นตอนการบูรณาการแผนงาน/โครงการ หรือการจัดทำแผนบูรณาการด้านแรงงาน จึงไม่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการครบถ้วนทุกขั้นตอนเช่นเดียวกับกระบวนการจัดทำแผนทั่ว ๆ ไป

5) แม้ว่า การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน จะดำเนินการ โดยมี ศอ.บต. เป็นเจ้าภาพหลักก็ตาม แต่การดำเนินการไม่สามารถที่จะดำเนินการในภาพรวมของพื้นที่ทั้ง 5 ภูมิภาคชายแดนภาคใต้ได้ จึงจำเป็นต้องแยกออกเป็นการบูรณาการในระดับจังหวัดและระดับอำเภอ ทั้งนี้ เนื่องจากส่วนราชการในพื้นที่ส่วนใหญ่ มีขอบเขตความรับผิดชอบไม่เกินกว่าพื้นที่ของจังหวัดที่ตั้งอยู่ในขณะเดียวกัน ในพื้นที่ระดับตำบลมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะตำบล หรือหน่วยงานประจำตำบลไม่มากนัก ประกอบกับมีหน่วยงานระดับอำเภอกำกับดูแลอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนบูรณาการในระดับตำบลเป็นการเฉพาะอีก

2.3.2 หลักการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน

1) มีการบูรณาการแผนงาน/โครงการหรือจัดทำแผนบูรณาการร่วมกัน โดยยึดประชาชนในพื้นที่เป็นศูนย์กลางของการดำเนินการ ทั้งนี้ ให้พิจารณาประชาชนในพื้นที่ที่มีปัญหาและความต้องการเร่งด่วนเป็นสำคัญ

2) มีคณะกรรมการและคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่กำหนดคน งบประมาณ แนวทาง และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

3) มีเจ้าภาพหลักรับผิดชอบการดำเนินการในภาพรวม และมีเจ้าภาพรองรับผิดชอบในแต่ละแผนงาน/โครงการ

4) วางแนวทางการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านแรงงานอย่างชัดเจน

5) มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ไม่ให้หน่วยงานใดทำตัวโดดเดี่ยวเพียงหน่วยงานเดียว

6) มีศูนย์รวมข้อมูลข่าวสารในการบริหารงานและการติดตามประเมินผล

7) มีการประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและข้อคิดเห็นระหว่างกันอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ

8) มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการด้านแรงงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยกำหนดวงจรรอบการรายงานผลการดำเนินงาน การตรวจติดตาม และกำหนดหน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล

2.3.3 ขั้นตอนและวิธีการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน

การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน เป็นการดำเนินการหลังจากการจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานดังที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้น ในการดำเนินการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานนี้ จึงเป็นขั้นตอนที่มีการนำแผนงาน/โครงการของแต่ละหน่วยงานมาพิจารณาปรับเปลี่ยนหรือกำหนดรายละเอียดการดำเนินการให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะเรื่องของกิจกรรมและพื้นที่ดำเนินการ ซึ่งการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1) ขั้นตอนที่ 1 การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง

การบูรณาการแผนงาน/โครงการ เป็นการนำแผนงาน/โครงการของหลายหน่วยงานมาดำเนินการร่วมกัน จึงจำเป็นต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานขึ้นมารับผิดชอบ ตั้งแต่การกำหนดนโยบายไปจนถึงการปฏิบัติ ซึ่งคณะกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องมี ดังนี้ (ชื่อคณะกรรมการและคณะทำงานจะมีการปรับเปลี่ยนเพื่อความเหมาะสมในโอกาสต่อไป)

- คณะกรรมการระดับ ศอ.บต. มีองค์ประกอบที่สำคัญ เช่น ผอ.ศอ.บต.

เป็นประธาน ผู้ว่าราชการจังหวัดทั้ง 5 จังหวัด เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ศอ.บต. หรือผู้อำนวยการสำนักประสานการพัฒนาเศรษฐกิจ ศอ.บต. เป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งคณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และแนวทางการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในภาพรวม รวมทั้ง กำกับดูแล และติดตามประเมินผลการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในพื้นที่ ศอ.บต.

- คณะกรรมการระดับจังหวัด มีองค์ประกอบที่สำคัญ เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธาน ผู้แทน ศอ.บต. นายอำเภอทุกอำเภอ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ เช่น อบจ. เทศบาลเมือง/เทศบาลนคร ประธานหอการค้าจังหวัด ประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น พาณิชย์จังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด พัฒนาการจังหวัด เกษตรจังหวัด จัดหางานจังหวัด ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นกรรมการ โดยมีแรงงานจังหวัด เป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งคณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบาย และแนวทางการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในระดับจังหวัด กำกับดูแลการดำเนินการ และให้ความเห็นชอบแผนบูรณาการด้านแรงงานระดับจังหวัด รวมทั้ง แต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในระดับจังหวัด และแต่งตั้งคณะทำงานอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

- คณะกรรมการระดับอำเภอ มีองค์ประกอบที่สำคัญ เช่น นายอำเภอ เป็นประธาน ผู้แทนสำนักงานแรงงานจังหวัด กำนันทุกตำบล ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งในพื้นที่อำเภอ หัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น พัฒนาการอำเภอ เกษตรอำเภอ เป็นกรรมการ โดยมอบหมายให้ปลัดอำเภอ 1 คน เป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งคณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ กำหนดนโยบาย และแนวทางการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในระดับอำเภอ กำกับดูแล การดำเนินการ และให้ความเห็นชอบแผนบูรณาการด้านแรงงานระดับอำเภอ รวมทั้ง แต่งตั้ง คณะทำงานขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในระดับอำเภอ และแต่งตั้งคณะทำงานอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

2) ขั้นตอนที่ 2 ประชุมคณะกรรมการระดับ ศอ.บต.

จัดประชุมคณะกรรมการระดับ ศอ.บต. เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในภาพรวม เพื่อให้ทุกจังหวัดนำไปเป็นกรอบในการดำเนินการ โดยให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของ ศอ.บต. และ กอ.รมน. รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลเป็นสำคัญ

3) ขั้นตอนที่ 3 ประชุมคณะกรรมการระดับจังหวัด

เมื่อได้รับนโยบายและแนวทางการดำเนินการจาก ศอ.บต. แล้ว ทุกจังหวัดจะต้องจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการระดับจังหวัด เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในระดับจังหวัด เพื่อให้ทุกอำเภอและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปเป็นกรอบในการดำเนินการ โดยให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของจังหวัด กระทรวงที่เกี่ยวข้อง และนโยบายของรัฐบาล สำหรับแนวทางการบูรณาการระดับจังหวัดจะมีความชัดเจนมากขึ้น เช่น มีการกำหนดพื้นที่เป้าหมายระดับอำเภอ และกำหนดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4) ขั้นตอนที่ 4 ประชุมคณะทำงานบูรณาการแผนงาน/โครงการระดับจังหวัด

เป็นการประชุมของคณะทำงานเพื่อดำเนินการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน หรือจัดทำแผนบูรณาการด้านแรงงานในระดับจังหวัด ซึ่งมีวิธีการที่สำคัญ ได้แก่

- การจัดลำดับพื้นที่เป้าหมายระดับอำเภอ โดยนำพื้นที่เป้าหมายระดับอำเภอ ที่คณะกรรมการฯ กำหนด มาจัดลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นเร่งด่วน โดยพิจารณาจากข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูล กชช.2 ค. และ จปฐ. หรือข้อมูลที่แต่ละหน่วยงานจัดทำไว้ เช่น ข้อมูลการว่างงาน การอพยพแรงงาน ผลผลิตต่อไร่ เป็นต้น ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ของแต่ละหน่วยงานจะได้มีการนำข้อมูลพื้นฐานเหล่านี้ มาใช้ประกอบการจัดทำแผนแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากแต่ละหน่วยงานเลือกเพียงข้อมูลด้านเดียวที่คนมีอยู่มาใช้ จึงทำให้พื้นที่เป้าหมายไม่ตรง พื้นที่เป้าหมายของหน่วยงานอื่น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาในขณะทำงานฯ อีกครั้ง สำหรับสาเหตุที่ต้องมีการจัดลำดับพื้นที่เป้าหมาย เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการบูรณาการ ได้พร้อมกันทั่วทั้งจังหวัด อย่างไรก็ตาม หากแต่ละพื้นที่ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ควรมีการกระจายการดำเนินการให้ทั่วถึงจะเป็นผลดีกว่า

- การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย โดยพิจารณาถึงกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ว่าเป็นบุคคล กลุ่มใด เพศ อายุ การศึกษา และประกอบอาชีพอะไรบ้าง สำหรับขั้นตอนนี้อาจไม่จำเป็นมากสำหรับหน่วยงานที่มีหน่วยงานรองรับในระดับอำเภอ เนื่องจากสามารถไปกำหนดรายละเอียดในระดับอำเภอได้อีกครั้งหนึ่ง

- การกำหนดปัญหาและความต้องการการรับบริการด้านแรงงาน เป็นการพิจารณาในภาพรวมว่าพื้นที่เป้าหมายและกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น ควรจะนำกิจกรรมหรือแผนงาน/โครงการด้านแรงงานประเภทใดไปใช้ เช่น การฝึกอาชีพ การจัดหางาน และการสนับสนุนปัจจัยการผลิต เป็นต้น

- การพิจารณาแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมของหน่วยงานที่สามารถแก้ปัญหาและความต้องการ ซึ่งอาจมีหน่วยงานที่มีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องมากกว่า 1 หน่วยงานในพื้นที่เดียวกัน

- กำหนดความรับผิดชอบให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน ไม่มีข้อกำหนดตายตัว ดังนั้น อาจมีการกำหนดความรับผิดชอบของหน่วยงานไว้แตกต่างกัน เช่น กรณีการฝึกอบรมอาชีพ สามารถมอบหมายให้หน่วยงานที่ 1 รับผิดชอบการจัดหากลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการเดินทางและที่พัก หน่วยงานที่ 2 รับผิดชอบเชิญวิทยากรและค่าใช้จ่ายของวิทยากร และหน่วยงานที่ 3 รับผิดชอบจัดหาสถานที่ฝึกอบรมและค่าอาหาร เป็นต้น

- การจัดทำแผนบูรณาการด้านแรงงาน เมื่อดำเนินการครบทุกขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ต้องมาจัดทำเป็น “แผนการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน” หรือ “แผนบูรณาการด้านแรงงานของจังหวัด” หรืออาจใช้ชื่ออื่น ๆ ตามความเหมาะสม เพื่อเสนอคณะกรรมการระดับจังหวัดให้ความเห็นชอบ

5) ขั้นตอนที่ 5 ประชุมคณะกรรมการระดับอำเภอ

เมื่อได้รับนโยบายและแนวทางการดำเนินการจากคณะกรรมการระดับจังหวัดแล้ว ทุกอำเภอจะต้องจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการระดับอำเภอ เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทาง

การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในระดับอำเภอ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปเป็นกรอบในการดำเนินการ โดยให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของอำเภอ จังหวัด กระทรวงที่เกี่ยวข้อง และนโยบายของรัฐบาล สำหรับแนวทางการบูรณาการระดับอำเภอจะมีความชัดเจนมากกว่าจังหวัด เช่น การกำหนดพื้นที่เป้าหมายจะลงลึกถึงระดับตำบลและหมู่บ้าน เป็นต้น

6) ขั้นตอนที่ 6 ประชุมคณะทำงานบูรณาการแผนงาน/โครงการระดับอำเภอ

ขั้นตอนนี้มีการปฏิบัติเช่นเดียวกับการประชุมคณะทำงานบูรณาการแผนงาน/โครงการระดับจังหวัด แต่มีรายละเอียดมากกว่าระดับจังหวัด ไม่ว่าจะเป็นพื้นที่เป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย ปัญหาและความต้องการ รวมไปถึงการกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ และสุดท้ายก็เป็นการจัดทำเป็นแผนบูรณาการด้านแรงงานของอำเภอ เพื่อเสนอคณะกรรมการระดับอำเภอให้ความเห็นชอบ

7) ขั้นตอนที่ 7 จัดส่งแผนบูรณาการด้านแรงงานให้ ศอ.บต.ทราบ/เห็นชอบ

เมื่อจังหวัดและอำเภอดำเนินการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน หรือจัดทำแผนบูรณาการด้านแรงงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้ทุกอำเภอจัดส่งแผนบูรณาการให้จังหวัด และจังหวัดรวบรวมแผนบูรณาการของอำเภอ และแผนบูรณาการของจังหวัด จัดส่งให้ ศอ.บต. เพื่อทราบ และใช้เป็นข้อมูลในการกำกับดูแล และติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนบูรณาการ สำหรับแผนบูรณาการฉบับใดที่มีแผนงาน/โครงการของ ศอ.บต.บรรจุอยู่ หรือแผนบูรณาการที่มีการบรรจุแผนงาน/โครงการที่จัดทำขึ้นมาใหม่ เพิ่มเติมจากแผนงาน/โครงการที่แต่ละหน่วยงานเคยมีอยู่แล้ว นอกจากจะเป็นการเสนอ ศอ.บต. เพื่อทราบแล้ว ยังได้เสนอเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ เพิ่มเติมจาก ศอ.บต. หรือ กอ.รมน. อีกด้วย

8) ขั้นตอนที่ 8 การปฏิบัติตามแผนบูรณาการด้านแรงงาน

หลังจากที่จัดทำแผนบูรณาการด้านแรงงานเสร็จเรียบร้อยแล้วและส่งให้หน่วยงานต่าง ๆ แล้ว หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องนำแผนบูรณาการ ไปปฏิบัติ ซึ่งการดำเนินการให้ยึดหลักการเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนอื่น ๆ โดยการปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นตอนการวางแผน เพราะถ้าหากได้มีการวางแผนกันอย่างดี ถูกต้อง สมบูรณ์ แต่ไม่มีการนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ แผนนั้นก็ไม่มี ความหมายและไม่มีประโยชน์ หรือมีการนำแผนนั้นไปปฏิบัติ หากผู้ปฏิบัติไม่มีความรู้ความสามารถ ไม่อาจปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลที่เกิดขึ้นก็ย่อมไม่ดีเท่าที่ควรหรืออาจล้มเหลวก็ได้ อย่างไรก็ตาม สำหรับการปฏิบัติตามแผนบูรณาการด้านแรงงาน มีความแตกต่างกับการปฏิบัติตามแผนอื่น ๆ เนื่องจากแผนบูรณาการเป็นแผนที่เกิดจากการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงาน ดังนั้น จึงจำเป็นต้อง

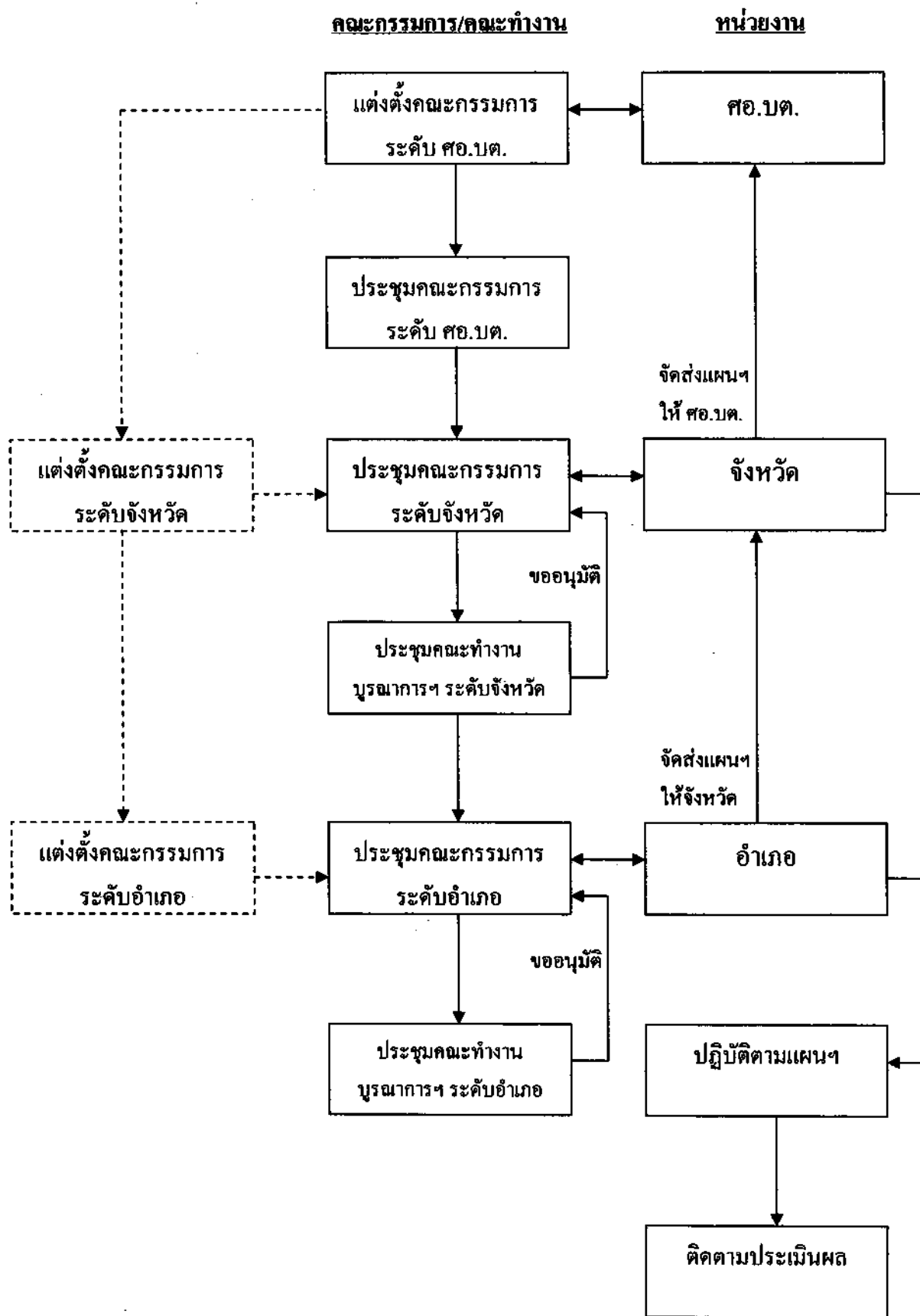
ดำเนินการโดยยึดหลักการบูรณาการ เช่น มีเจ้าภาพหลักรับผิดชอบการดำเนินการในภาพรวม และมีเจ้าภาพรองรับรับผิดชอบในแต่ละแผนงาน/โครงการ และมีการวางแผนการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านแรงงานอย่างชัดเจน เป็นต้น

9) ขั้นตอนที่ 9 การติดตามประเมินผล

สำหรับขั้นตอนสุดท้ายของการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน คือ การติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบูรณาการด้านแรงงาน ซึ่งโดยหลักการทำงานใด ๆ ก็ตาม มักจะกำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญไว้ 3 ขั้นตอนหลัก คือ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการติดตามประเมินผล ซึ่งการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการทั้งหมด เพราะการประเมินผลเป็นการวัดผลว่าการดำเนินการที่ผ่านมามีบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคใดบ้าง และประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว รวมทั้ง เป็นสิ่งที่กำหนดว่าควรจะดำเนินการต่อไป หรือแก้ไขปรับปรุง หรือยุติการดำเนินการ ซึ่งการดำเนินการตามแผนบูรณาการด้านแรงงาน กำหนดให้คณะกรรมการระดับจังหวัดและคณะกรรมการระดับอำเภอ แต่งตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผลขึ้นมาดำเนินการ โดยเฉพาะ หรืออาจมอบหมายให้คณะทำงานติดตามประเมินผลอื่น ๆ ของจังหวัดหรืออำเภอที่มีอยู่แล้วดำเนินการก็ได้ ทั้งนี้ ในมีการติดตามประเมินผล กำหนดให้ ศอ.บต. รับผิดชอบในภาพรวมอีกส่วนหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม สำหรับขั้นตอนและวิธีการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน ที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด เป็นเพียงแนวทางกว้าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งหน่วยงานที่ปฏิบัติ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม รวมทั้ง ในระยะเริ่มต้นหากไม่สามารถบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานได้ทั่วทั้งพื้นที่ หรือมีหน่วยงานเข้าร่วมไม่ครบทุกหน่วยงาน หน่วยงานที่รับผิดชอบหลักสามารถคัดเลือกเฉพาะพื้นที่และหน่วยงานที่มีความพร้อมมาดำเนินการก่อนได้

สรุปขั้นตอนการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน



3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เมื่อมีการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ คาดว่าประชาชนและหน่วยงานในพื้นที่ รวมถึงสังคมและประเทศชาติ จะได้รับประโยชน์ ดังนี้

- 3.1 ประชาชนได้รับการบริการด้านแรงงานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
- 3.2 ประชาชนได้รับการบริการด้านแรงงานที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ
- 3.3 ประชาชนมีงานทำ มีรายได้ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- 3.4 ประชาชนมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานในพื้นที่ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐเพิ่มขึ้น
- 3.5 หน่วยงานที่มีภารกิจในการบริการด้านแรงงาน มีการบริหารจัดการด้านบุคลากรงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.6 มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงานของหน่วยงานที่มีภารกิจในการบริการด้านแรงงานในพื้นที่
- 3.7 ทำให้ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่บรรเทาลงไปได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลให้การแก้ปัญหาความไม่สงบในภาพรวมบรรลุผลสำเร็จเร็วขึ้น

4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ตามที่ได้นำเสนอไปแล้วว่า การติดตามประเมินผลเป็นการวัดผลว่าการดำเนินการที่ผ่านมาบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งการที่จะทราบว่าผลของการดำเนินการว่าเป็นอย่างไรนั้น ต้องอาศัยตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ มีมุมมองที่แตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์และค่านิยมของการวัด สำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จของการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถวัดได้หลายลักษณะ ดังนี้

- 4.1 ร้อยละของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการบริการด้านแรงงานที่เพิ่มขึ้น
- 4.2 รายได้เฉลี่ยของประชาชนกลุ่มเป้าหมายของการดำเนินการด้านแรงงานที่เพิ่มขึ้น
- 4.3 อัตราการว่างงานของประชาชนกลุ่มเป้าหมายของการดำเนินการด้านแรงงานที่ลดลง
- 4.4 ร้อยละของความพึงพอใจของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อการบริการด้านแรงงานที่เพิ่มขึ้น
- 4.5 จำนวนครั้งของการดำเนินการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน
- 4.6 จำนวนแผนงาน/โครงการในการบริการด้านแรงงานที่มีการบูรณาการ

4.7 จำนวนหน่วยงานในพื้นที่ที่เข้าร่วมบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน

4.8 ร้อยละของงบประมาณด้านแรงงานที่สามารถประหยัดได้เมื่อเทียบการดำเนินงาน
ที่ไม่มีการบูรณาการแผนงาน/โครงการ

4.9 จำนวนความซ้ำซ้อนของแผนงาน/โครงการด้านแรงงานที่ลดลง

4.10 จำนวนความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานที่ดำเนินงานด้านแรงงานที่ลดลง

4.11 ระยะเวลาการดำเนินงานด้านแรงงานของแต่ละหน่วยงานที่ลดลง

บรรณานุกรม

- คณะอนุกรรมการประสานการวางแผนพัฒนาจังหวัด (อผจ.) ในคณะกรรมการนโยบาย
กระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคและท้องถิ่น (กนภ.). (2544). *คู่มือการจัดทำแผนพัฒนา
จังหวัด และอำเภอในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ฉบับที่ 9) (พ.ศ. 2545
– 2549)*. ม.ป.ท.
- ถวัลย์ วรเทพภูมิพงษ์. (2539). *เอกสารประกอบการสอนวิชา รศ.785 นโยบายและ
การนำนโยบายไปปฏิบัติ ฉบับที่ 1 โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร : เอส แอนด์ วี กราฟฟิกส์.
- ทวีป ศิริรัศมี. (2545). *การวางแผนพัฒนาและประเมิน โครงการ*. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). *การบริหารกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนา
พานิช จำกัด.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2539). *นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี*.
กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์.
- ภาควิชาบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (ม.ป.ป.).
การบริหารเชิงกลยุทธ์. <http://vdo.kku.ac.th/mediacenter-uploads/libs/html>.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). *BSC and KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน*.
กรุงเทพมหานคร : นวสาส์นการพิมพ์.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร :
บริษัท อิน โนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- สำนักงาน ก.พ.. (ม.ป.ป.). *มติคณะรัฐมนตรี : แผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด*. ม.ป.ท.
- สำนักงาน ก.พ.. (2543). *คู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง จรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน*.
กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2544). *กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์มติชน.

สมพร เพ็ญจันทร์. (2540). *นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

อนันต์ เกตุวงศ์. (2541). *หลักและเทคนิคการวางแผน*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.