

การจัดทำแผนกลยุทธ์
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสสะอาด
พ.ศ. 2548 – 2551

การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน
ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ



ร้อยเอกกิจสมพงษ์ กดีหาญ
นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7ว

112.05.6
ก851ก
2550

ห้องสมุดกระทรวงแรงงาน
11880
การจัดทำแผนกลยุทธ์ สำนักงาน

ผู้ขอรับการประเมินในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว
กลุ่มงานยุทธศาสตร์พัฒนาและแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้
สำนักนโยบายและแผน ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.)

11821

บทคัดย่อ

การจัดทำแผนหรือการวางแผน เป็นขั้นตอนของการนำนโยบายขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ เนื่องจากนโยบายเป็นเพียงแนวทางกว้าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นมา เพื่อให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ซึ่งจะต้องมีการจัดทำแผนขึ้นมารองรับ โดย “แผน” จะมีรายละเอียดการดำเนินการมากพอ ที่จะทำให้ฝ่ายปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติได้ นอกจากนั้น เมื่อจัดทำแผนเสร็จเรียบร้อยแล้ว ในการนำแผน ไปปฏิบัติยังมีเทคนิคหรือวิธีการบางอย่างที่จะทำให้การนำแผนไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การนำการบูรณาการแผนงาน/โครงการมาใช้ เป็นต้น สำหรับการนำเสนอผลงานในครั้งนี้ ผู้เสนอผลงานได้นำเสนอผลงานที่เกี่ยวกับ “แผน” จำนวน 2 เรื่อง ดังนี้

1. ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสยะฮาด พ.ศ. 2548 – 2551

การจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสยะฮาดฯ ได้อาศัยความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมทั้งการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการ เพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ที่มีเนื้อหาที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ และมีการดำเนินการถูกต้องตามหลักวิชาการ เช่น แนวความคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกฎ ระเบียบ แนวทาง/วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตฯ รวมทั้ง บทบาทภารกิจของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

แผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสยะฮาดฯ เป็นแผนแม่บทในด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตฯ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีที่มาจากนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของรัฐบาล โดยมีกรอบประเด็นเชิงกลยุทธ์ฯ จำนวน 4 ประเด็น คือ

1) การสร้างความใสสะอาดด้านจิตใจ ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์ ได้แก่ วางระบบพัฒนาและปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานแบบโปร่งใส และสร้างวัฒนธรรมและปรับเปลี่ยนค่านิยมสร้างสรรค์ในการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่

2) การสร้างความใสสะอาดด้านระบบและวิธีการบริหาร ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ ได้แก่ ปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม ปรับปรุงระบบบริหารงานงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และประหยัด และปรับปรุงระบบบริหารงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และรวดเร็ว

3) การสร้างความใสสะอาดด้านการตรวจติดตาม ประเมินผล และรายงานผล ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์ ได้แก่ พัฒนากลไกการตรวจสอบจากประชาชน และปรับปรุงระบบการติดตามประเมินผล และรายงานผลให้มีความโปร่งใส

4) การสร้างความใสสะอาดด้านสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์ คือ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด สะดวกสบาย และมีความสง่างาม เพื่อสร้างความพึงพอใจ และความประทับใจต่อบุคคลภายนอก และปรับปรุงสภาพแวดล้อมเพื่อคุณภาพการทำงาน และคุณภาพชีวิตให้แก่เจ้าหน้าที่

ทั้งนี้ ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญไว้ 13 ขั้นตอน เช่น ศึกษากฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมฯ การศึกษาค้นคว้าความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิด ที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ศึกษาข้อมูลการปฏิบัติงานที่อาจมีพฤติกรรมการทุจริตฯ การจัดทำร่างแผนกลยุทธ์ฯ การพิจารณาร่างแผนกลยุทธ์ฯ โดยคณะกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อความเห็นชอบ เป็นต้น

สำหรับผลสำเร็จที่เกิดจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ เช่น

- 1) สามารถตอบสนองมติคณะรัฐมนตรีที่เห็นชอบหลักการแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด
- 2) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นหน่วยงานที่มีภาพลักษณ์ของหน่วยงานใสสะอาด ไม่มีปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- 3) ประชาชนมีความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2. ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานที่จะประเมิน เพื่อแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เรื่อง การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในพื้นที่ จังหวัดชายแดนภาคใต้สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

เหตุผลที่เสนอผลงานในเรื่องนี้ เนื่องจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยงานในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) มีลักษณะต่างคนต่างทำ แม้ว่าจะเป็นแผนงาน/โครงการที่มีลักษณะเดียวกันก็ตาม จึงจำเป็นต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการแผนงาน/โครงการทุกด้าน รวมทั้ง การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหน่วยงานในพื้นที่ ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การประหยัคทรัพยากรทางการจัดการบริหาร และที่สำคัญที่สุดคือ ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

การบูรณาการแผนงาน/โครงการ เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของกระบวนการหรือวงจรของแผน โดยดำเนินการหลังจากการจัดทำแผนปฏิบัติการเสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพ และสนับสนุนให้การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ หรือการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การทำงานในลักษณะการบูรณาการแผนงาน/โครงการในครั้งนี้ มีแนวความคิดที่สำคัญ เช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้บัญญัติ เกี่ยวกับการบูรณาการภารกิจของส่วนราชการไว้ว่า “ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลาย ส่วนราชการหรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนด แนวทางการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ” เป็นต้น

สำหรับข้อเสนอการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานมี ดังนี้

1) หลักการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานที่สำคัญ เช่น ยึดประชาชนในพื้นที่เป็น ศูนย์กลางของการดำเนินการ มีคณะกรรมการและคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง มีเจ้าภาพหลักรับผิดชอบการดำเนินการในภาพรวม และมีเจ้าภาพรองรับรับผิดชอบในแต่ละ แผนงาน/โครงการ วางแนวทางการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้าน แรงงานอย่างชัดเจน และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นต้น

2) แบ่งขั้นตอนและวิธีการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงาน ออกเป็น 9 ขั้นตอน เช่น ประชุมคณะกรรมการระดับ ศอ.บต. ประชุมคณะกรรมการระดับจังหวัด ประชุมคณะกรรมการระดับ อำเภอ จัดส่งแผนบูรณาการด้านแรงงานให้ ศอ.บต.ทราบ/เห็นชอบ การปฏิบัติตามแผนบูรณาการ ด้านแรงงาน และการติดตามประเมินผล

นอกจากนั้น การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคได้ จะทำให้ประชาชนและหน่วยงานในพื้นที่ รวมถึงสังคมและประเทศชาติ ได้รับประโยชน์ เช่น

- 1) ประชาชนได้รับการบริการด้านแรงงานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
- 2) ประชาชนได้รับการบริการด้านแรงงานที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ
- 3) ประชาชนมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานในพื้นที่ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ และให้ความ ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐเพิ่มขึ้น
- 4) มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงานของ หน่วยงานที่มีภารกิจในการบริการด้านแรงงานในพื้นที่

คำนำ

การวางแผนเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์กรทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับกิจกรรมบางอย่างที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยปกติจะดำเนินการเพื่อรองรับนโยบายขององค์กร ซึ่งตามวงจรของแผนโดยทั่วไป เมื่อมีการวางแผนเสร็จเรียบร้อยแล้วจะได้มีการนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล

สำหรับการจัดทำเอกสารผลงานเข้ารับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว ในครั้งนี้ ผู้เสนอผลงานเลือกนำเสนอผลงานที่ต้องใช้ความรู้ในเรื่อง “แผน” ซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจะต้องมี โดยขอเสนอผลงานในส่วนที่เป็นวงจรของแผนทั้ง 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผู้เสนอผลงานขอเสนอผลงานเรื่อง “การจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2548 – 2551” ซึ่งผลงานในเรื่องนี้ได้มีการเรียบเรียงขึ้นมาเพื่อนำเสนอ โดยยึดหลักการและแนวทางที่ได้รับจากการปฏิบัติงานจริง

ส่วนที่ 2 เป็นข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานที่ขอรับการประเมิน ซึ่งผู้เสนอผลงานขอเสนอผลงานเรื่อง “การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ” ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติ เหตุผลที่เสนอผลงานเรื่องนี้ เนื่องจากได้พิจารณาแล้วเห็นว่า แม้ว่า “การบูรณาการ” จะเคยมีการนำมาใช้ในกระบวนการวางแผนแล้ว แต่ที่ผ่านมายังขาดการสานต่อและการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ประกอบกับการดำเนินการที่ผ่านมา กับการนำไปปฏิบัติในพื้นที่รับผิดชอบของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) มีความแตกต่างกัน ทั้งโครงสร้าง/สายการบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมของการทำงาน รวมทั้งการดำเนินการที่ผ่านมาเป็นเพียงหลักการกว้าง ๆ ที่ยังไม่มีการกำหนดแนวทางและวิธีการทำงานที่ชัดเจนมากนัก จึงทำให้ผู้เสนอผลงานมีความสนใจที่จะนำเสนอผลงานในเรื่องนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงในพื้นที่ ศอ.บต.

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการจัดทำเอกสารผลงานฉบับนี้มีข้อจำกัดบางประการ จึงอาจทำให้ขาดความสมบูรณ์ไปบ้าง ซึ่งหากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เสนอผลงานต้องขออภัยไว้แต่เพียงผู้เดียว

กิจสมพงษ์ กล้าหาญ

พฤษภาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(1)
คำนำ	(4)
สารบัญ	(5)
ส่วนที่ 1 ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	
1. เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสยะฮาด พ.ศ. 2548 – 2551	1
2. ระยะเวลาที่ดำเนินการ	1
3. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ	1
3.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับนโยบาย	1
3.2 แนวความคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์	2
3.3 กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมฯ	8
3.4 แนวทาง/วิธีการส่งเสริมคุณธรรมฯ	14
3.5 บทบาทภารกิจของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	15
4. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ	18
4.1 สรุปสาระสำคัญ	18
4.2 ขั้นตอนการดำเนินการ	27
5. ผู้ร่วมดำเนินการ	33
6. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ	33
7. ผลสำเร็จของงาน	33
8. การนำไปใช้ประโยชน์	34
9. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค	34
10. ข้อเสนอแนะ	35

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานฯ	
เรื่อง การบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านแรงงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้	37
สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ	
1. หลักการและเหตุผล	37
2. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ	39
2.1 บทวิเคราะห์	39
2.2 แนวความคิด	39
2.3 ข้อเสนอ	43
3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	51
4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ	51
บรรณานุกรม	53
ภาคผนวก	55
ก. มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2543	55
ข. รายละเอียดตัวชี้วัดที่ 15 “ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ”	59
ค. คำสั่งจัดตั้งศูนย์ประสานราชการใสสะอาด และคณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่เกี่ยวข้อง	62

ส่วนที่ 1

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ชื่อผลงาน

การจัดทำแผนกลยุทธ์

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสสะอาด

พ.ศ. 2548 - 2551

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1. ชื่อผลงาน การจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสสะฮาด

พ.ศ. 2548 – 2551

2. ระยะเวลาที่ดำเนินการ ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2548 ถึงเดือนพฤษภาคม 2548

3. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

การจัดทำแผนหรือการวางแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสสะฮาด 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 หมายถึง แนวทางกว้าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สำหรับการนำนโยบายมาบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ จะต้องมีการดำเนินการตามกระบวนการกำหนดนโยบาย ซึ่งมีการจัดลำดับขั้นตอนการดำเนินการที่มีความสอดคล้องและเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน โดย ถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์ (2539, หน้า 119) กล่าวว่า กระบวนการการกำหนดนโยบายโดยทั่วไปมักจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง 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 ของนโยบายเพื่อใช้แก้ปัญหาในขั้นตอนที่ 1 นั้นทำได้อย่างไร ใครบ้างที่เป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ดังกล่าว

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

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

5) ขั้นตอนที่ 5 เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายว่า ให้ผลเป็นอย่างไร (policy evaluation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนนี้ เพื่อที่จะทราบว่า นโยบายที่นำไปปฏิบัติ นั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด

3.1.2 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

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

1) การจัดองค์การ มองในแง่การจัดองค์การเราอาจแยกออกได้ 3 ประการ คือ กำหนดให้องค์การที่ทำหน้าที่อยู่แล้วรับเอา นโยบายไปปฏิบัติ การจัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมาเพื่อ บริหารนโยบายนั้น ๆ โดยเฉพาะ และการจัดตั้งหน่วยงานในรูปคณะกรรมการ

2) การวางแผน การนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้นเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน เพราะว่าต้องนำเอาแนว นโยบายที่ระบุไว้อย่างกว้าง ๆ รวมทั้งจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทาง ดำเนินงานที่กำหนดไว้ อย่างหยาบ ๆ มาแปลงให้เป็นการกระทำอย่างกระชับชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งแนว นโยบายที่กำหนดไว้ อย่างกว้าง ๆ นั้น จำเป็นต้องแปลงไปเป็นแผนงานและ โครงการอีก จำนวนมาก

3.2 แนวความคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์

3.2.1 ความหมาย ลักษณะ และความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์

การวางแผนเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า เกี่ยวกับกิจกรรมบางอย่างที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อที่จะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

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

การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning เป็นการวางแผนเพื่อทำให้องค์กรก้าวไปสู่สิ่งที่มุ่งหวังในอนาคต มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์ถึงสิ่งที่อยู่ในปัจจุบัน และสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการคิดเชิงการแข่งขันเพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันกับสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่ง ประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 164) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ แม้ต้องเสี่ยงกับสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน หรือไม่สมารถจะคาดคะเนได้ โดยการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกเอาแผนซึ่งคาดว่าจะใช้ได้ดีที่สุดไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นการตัดสินใจเพื่อดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานหรือองค์กรในอนาคต

สำหรับลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์ ธงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 82) ได้ระบุลักษณะของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

- 1) การคิดวางแผนโดยการติดตามและคาดการณ์สภาพแวดล้อมไกลออกไปในอนาคต
 - 2) การตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ต้องการจะให้ป็นภายในอนาคต โดยกำหนดขึ้นมาจากสภาพแวดล้อมดังกล่าว
 - 3) การพิจารณาเชิงกลยุทธ์ที่จะให้ได้วัตถุประสงค์ที่ดีที่สุด และหนทางที่สามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายวัตถุประสงค์ดังกล่าว
 - 4) การแปลงความและพัฒนานโยบายและแผนงานต่าง 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 เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดหาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 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) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงานใต้อาead โดยในส่วน of หลักการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้กำหนดไว้ ดังนี้

แผนกลยุทธ์หน่วยงานใต้อาeadมิใช่แผนหลักของหน่วยงาน แต่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแผนงานหรือแผนกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน โดยเป็นพื้นฐานจำเป็นที่เอื้อให้การปฏิบัติงานตามแผนงานหรือแผนกลยุทธ์นั้นบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทันการณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงานใต้อาead จึงควรพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) พันธกิจหลัก (Mission) ของหน่วยงาน ซึ่งอาจพิจารณาจากวิสัยทัศน์และคำประกาศพันธกิจ ภารกิจตามกฎหมาย

2) เป้าหมายที่หน่วยงานคาดหวัง (Expected Goal) ซึ่งจะระบุไว้ในแผนงานหรือแผนยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงาน โดยมากมักเป็นแผนระยะปานกลางหรือระยะยาว

3) เจตนารมณ์ของมติคณะรัฐมนตรี เรื่องแผนปฏิบัติการสร้างราชการใต้อาead มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความสะอาด ปลอดภัยจากพฤติกรรมททุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงาน และสร้างความโปร่งใสและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน

- 4) ทิศทางหรือเป้าหมายของแผนกลยุทธ์หน่วยงานใสสะอาด ซึ่งควรสอดคล้องกับพันธกิจหลัก เป้าหมายที่คาดหวัง และเจตนารมณ์ของแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด
- 5) ลักษณะและธรรมชาติของงานของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบขอบเขตความต้องการการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน และจุดที่มีผลประโยชน์อันอาจมีโอกาสเสี่ยงต่อการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- 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) การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กร เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์กร งาน/โครงการและตัวชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ แหล่งที่มาของรายรับขององค์กร และระบบกระบวนการจัดทำแผนแม่บทหรือแผนระยะยาว
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ การศึกษาด้านสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร และการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นเนื้อหาในลักษณะวิเคราะห์ จากนั้นจึงนำเอาผลการวิเคราะห์มาทำสรุปเนื้อหาในลักษณะสังเคราะห์ เพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต
- 3) การจัดวางทิศทางขององค์กร เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทางที่องค์กรจะเดินไปถึง ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ 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) สำหรับวัตถุประสงค์นี้อาจจะกำหนดเป็น วัตถุประสงค์ระยะสั้น คือ 1 ปี หรือวัตถุประสงค์ระยะกลางหรือยาว เช่น 3 ถึง 5 ปี เป็นต้น ในขณะที่ การทำนั้นจะเป็นการกำหนดในลักษณะเป็นนามธรรม การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นจะต้องเป็น รูปธรรม

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) การกำหนดกลยุทธ์คือการกำหนดมาตรการที่จะ ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในหนึ่งวัตถุประสงค์อาจมีกลยุทธ์หลายต่อหลายกลยุทธ์ และในบางกลยุทธ์ ก็อาจสนองต่อเป้าหมายมากกว่าหนึ่งเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความเป็นรูปธรรม มากขึ้น

การทำแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) การทำแผนปฏิบัติการนั้นจะต้องละเอียด และเป็นรูปธรรมมากที่สุด และจะต้องกำหนดส่วนงานและบุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินมาตรการ อย่างเด่นชัด ภายใต้ง่อนเวลาที่เด่นชัด กลยุทธ์หนึ่งประกอบด้วยแผนปฏิบัติการหลายประการ

นอกเหนือจากการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการแล้ว บางองค์กรหรือธุรกิจอาจมีการกำหนดหลักการ (Principles) ด้วยก็ได้ หลักการในที่นี้อาจหมายถึง หลักปฏิบัติหรือจริยธรรมที่องค์กรต้องการเน้น ในการดำเนินการ

3.2.5 การจัดทำแผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัด

จากการศึกษากระบวนการวางแผนกลยุทธ์และองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ ดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีการกำหนดรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัดให้เป็น รูปธรรม สำหรับการดำเนินการ ซึ่งขั้นตอนและองค์ประกอบนี้เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ แต่มี ความสำคัญจึงได้แยกมานำเสนอ โดยเฉพาะ ดังนี้

1) การจัดทำแผนงาน/โครงการ เป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เป็น รูปธรรมที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น จะเห็นได้จาก วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 , หน้า 21) กล่าวว่า ขั้นตอน การจัดทำแผนกลยุทธ์แบบใหม่มีขั้นตอนวิธีการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้าย คือ การแปลงกลยุทธ์ สู่อการปฏิบัติด้วยการกำหนดรายชื่อแผนงานและโครงการ (Translating Strategies into Action by Formulating Programs and Projects) ขั้นตอนนี้คือขั้นตอนที่เป็นหัวใจหรือหัวใจระหว่างแผนกลยุทธ์ และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นการกำหนดคำตอบให้กับคำถามที่ว่า "เราต้องการจะทำอะไรบ้าง" (What do we need to do?) ในทางปฏิบัติ กิจกรรมในขั้นตอนนี้จะมีอยู่ 2 ขั้นตอนหลัก คือ

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

ขั้นกำหนดรายชื่อ โครงการ (Project) วิธีการกำหนดรายชื่อโครงการ นิยมกำหนด โดยการค้นหาสาเหตุของปัญหาหลักภายใต้แต่ละแผนงานว่ามีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง สาเหตุแต่ละ สาเหตุก็คือรายชื่อโครงการแต่ละโครงการนั่นเอง

2) ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด หรือ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เป็นตัวเลขหรืออัตราส่วนที่จะทำให้ทราบว่าการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ได้มีการ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ในอนาคต ทั้งนี้ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 , หน้า 130 – 131) ได้กำหนดตัวชี้วัดในด้าน ต่าง ๆ ดังนี้

ด้านคุณภาพ เป็นทั้งสินค้าที่จับต้องได้และสินค้าที่จับต้องไม่ได้หรือบริการ โดยสินค้าที่จับต้องได้จะพิจารณาถึง คุณสมบัติของสินค้า ความเชื่อถือได้ รูปลักษณ์ และความ ทนทาน ส่วนสินค้าที่จับต้องไม่ได้จะเป็นการพิจารณาถึง ทัศนคติของผู้ให้บริการ ความสุภาพอ่อน น้อม อิมเข้มแจ่มใส ความสามารถในการเข้าถึงบริการของลูกค้า การมีขั้นตอนในการให้บริการที่ไม่ สลับซับซ้อนเกินไป การตอบสนองต่อความต้องการได้รับการบริการของลูกค้า และประสิทธิผล ในการบริการ

ด้านปริมาณ เป็นการพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากกระบวนการทำงานว่ามี จำนวนหรือปริมาณตรงตามที่วางแผนไว้หรือไม่

ด้านต้นทุน เป็นการพิจารณาถึงมูลค่าทรัพยากรที่ลงทุนไปในการดำเนิน กิจกรรมใด ๆ

ด้านเวลา เป็นการพิจารณาว่ากิจกรรมใด ๆ สามารถดำเนินการให้แล้ว เสร็จภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่

3.3 กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

การจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสสะฮาด พ.ศ. 2548 – 2551 นอกจากจะอาศัยความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์เช่นเดียวกับการจัดทำ แผนกลยุทธ์ทั่ว ๆ ไปแล้ว ยังต้องยึดกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอีกด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้แผน กลยุทธ์ฯ มีเนื้อหาที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งขอนำเสนอกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.3.1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. 2546

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 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 ส่วนราชการจะต้องดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐ 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 โดยตรงก้ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

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

5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยตรงก้ให้คนไทยมีความประหยัด 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 เน้นความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดและถูกต้อง และปฏิบัติต่อผู้มารับบริการด้วยความมีน้ำใจ เมตตา เอื้อเฟื้อ
- 5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด เกิดผลดีต่อหน่วยงานและส่วนรวม ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่าเสมือนการใช้ทรัพยากรของตนเอง และเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์ และค่าใช้จ่าย

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) ให้สำนักงบประมาณให้การสนับสนุนงบประมาณแก่ส่วนราชการตามความเหมาะสม 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 โดยเฉพาะการแต่งตั้งโยกย้ายและป้องกันการกัลลันแกลิ่ง

10) นำเอามาตรการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมเนียมปฏิบัติในการปฏิรูประบบราชการมาใช้อย่างจริงจัง

11) ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

12) จัดระบบการตรวจสอบให้มีประสิทธิภาพ

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

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

1) วางมาตรการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพุดติมิชอบในวงราชการ

2) สนับสนุนให้ภาคประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีส่วนร่วมในการธรรมาภิบาลอย่างจริงจัง ปลุกฝังจิตสำนึกและค่านิยมของสังคมให้ประชาชนร่วมกันต่อต้านการทุจริตและการประพุดติมิชอบทั้งในภาคราชการ 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 “ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพุดติมิชอบ” โดยในขั้นตอนที่ 1 กำหนดให้ส่วนราชการส่งเสริมจิตสำนึกราชการใสสะอาด ดังนี้

1) จัดให้มีศูนย์ประสานราชการใสสะอาด โดยให้ศูนย์ประสานราชการใสสะอาดจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำการปลุกจิตสำนึกและส่งเสริมจริยธรรม ส่งเสริมและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงาน ติดตามประเมินผลงานและการใช้งบประมาณ ตลอดจนเฝ้าระวังการทุจริต รวมทั้งเป็นหน่วยงานรับข้อมูลการทุจริตในราชการและเสนอการลงโทษผู้ทุจริต

2) มีการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม และให้ความรู้เกี่ยวกับภัยของการทุจริตคอร์รัปชัน เช่น โครงการอบรมส่งเสริมจิตสำนึกราชการใสสะอาด

3) สร้างเครือข่ายหน่วยงานใสสะอาด เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในสังกัดเดียวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับแผน โครงการ แนวทาง และประสบการณ์การสร้างราชการใสสะอาด

3.4 แนวทาง/วิธีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล 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 ผนวกรวมผ่านสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ เผยแพร่ความรู้ผ่าน สื่อมวลชน สอดแทรกความรู้ในโครงการฝึกอบรมของข้าราชการ 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 สู่อำนาจรัฐของชาวไทย

วิธีการ ปรับปรุงระบบการสอบสวนและการลงโทษทางวินัยให้รวดเร็ว เปิดเผย และให้นักหน่วง โดยแก้ปัญหาคอขวดและการช่วยเหลือเกื้อกูลให้พ้นผิด 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 ถ้ามาทำงานสายเกินที่กำหนดก็จะมีเงินเดือน เงินเดือนให้ พูจริตเกี่ยวกับการเงิน ลงโทษ ไล่ออก เป็นต้น แม้การใช้กฎหมาย กฎระเบียบลงโทษจะ เป็นการสร้างวินัยทางลบ แต่หน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาจะละเว้นเรื่องดังกล่าวมิได้

4) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน - วัด - โรงเรียน - ราชการ (บวร) บ้านเป็น สถาบันฝึกอบรมสั่งสอนจริยหรือความประพฤติของเยาวชนแห่งแรก วัดหรือสถานศึกษามีส่วน สำคัญในการส่งเสริมจริยธรรมข้าราชการ ในปัจจุบันส่วนราชการได้อาศัยวัดเป็นสถานที่อบรมด้าน จิตใจ จัดหลักสูตรการอบรมต่าง ๆ เช่น ฝึกสมาธิ หรือบางแห่งจัดอบรมการเปลี่ยนพฤติกรรม ข้าราชการ

3.5 บทบาทภารกิจของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ถึงแม้ว่าแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในสัษะอาด พ.ศ. 2548 - 2551 จะไม่ใช่แผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์หลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานก็ตาม แต่การ จัดทำแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ได้พยายามที่จะสอดแทรกกิจกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจปกติของ หน่วยงานไว้ในแผนกลยุทธ์ฯ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาบทบาทภารกิจ รวมทั้ง โครงสร้าง 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. ได้กำหนดส่วนราชการภายในของสำนักงานปลัดกระทรวง 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 ธรรมมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ” ถือเป็นนโยบายหลักของฝ่ายบริหารที่กำหนดให้กลไกของรัฐหรือส่วนราชการทุกแห่ง นำนโยบายของฝ่ายบริหารไปปฏิบัติ เพื่อให้เป็นหน่วยงานที่มีการกำหนดมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม จนถึงขั้นเป็น “หน่วยงานไสสะฮาด” ในที่สุด

4. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

แผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสสะฮาด พ.ศ. 2548 - 2551 เป็นแผนแม่บท ในด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ชรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและ ประพฤติมิชอบของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีสาระสำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ สรุปได้ ดังนี้

4.1 สรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ฯ

4.1.1 หลักการและเหตุผลของการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ

ปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นปัญหาสังคมที่เกิดขึ้นทุกวงการทั้งใน ภาคราชการและภาคเอกชน ซึ่งนับว่าเป็นภัยร้ายแรงต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ไปจนถึงระดับสากล และเป็นปัญหาที่นับแต่จะมีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ทั้ง ๆ ที่ ทุกฝ่ายให้ความสำคัญและตระหนักถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นจากปัญหาดังกล่าวมาโดยตลอด

สำหรับการดำเนินการในภาคราชการนั้น ได้มีการกำหนดกลไกในการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบให้มีประสิทธิภาพ นับตั้งแต่การกำหนดลักษณะความผิดไว้ ในกฎหมายต่าง ๆ การกำหนดกฎ ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารกิจการที่มีความเสี่ยงต่อการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ เช่น ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้ มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยเฉพาะ เช่น สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) และสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

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

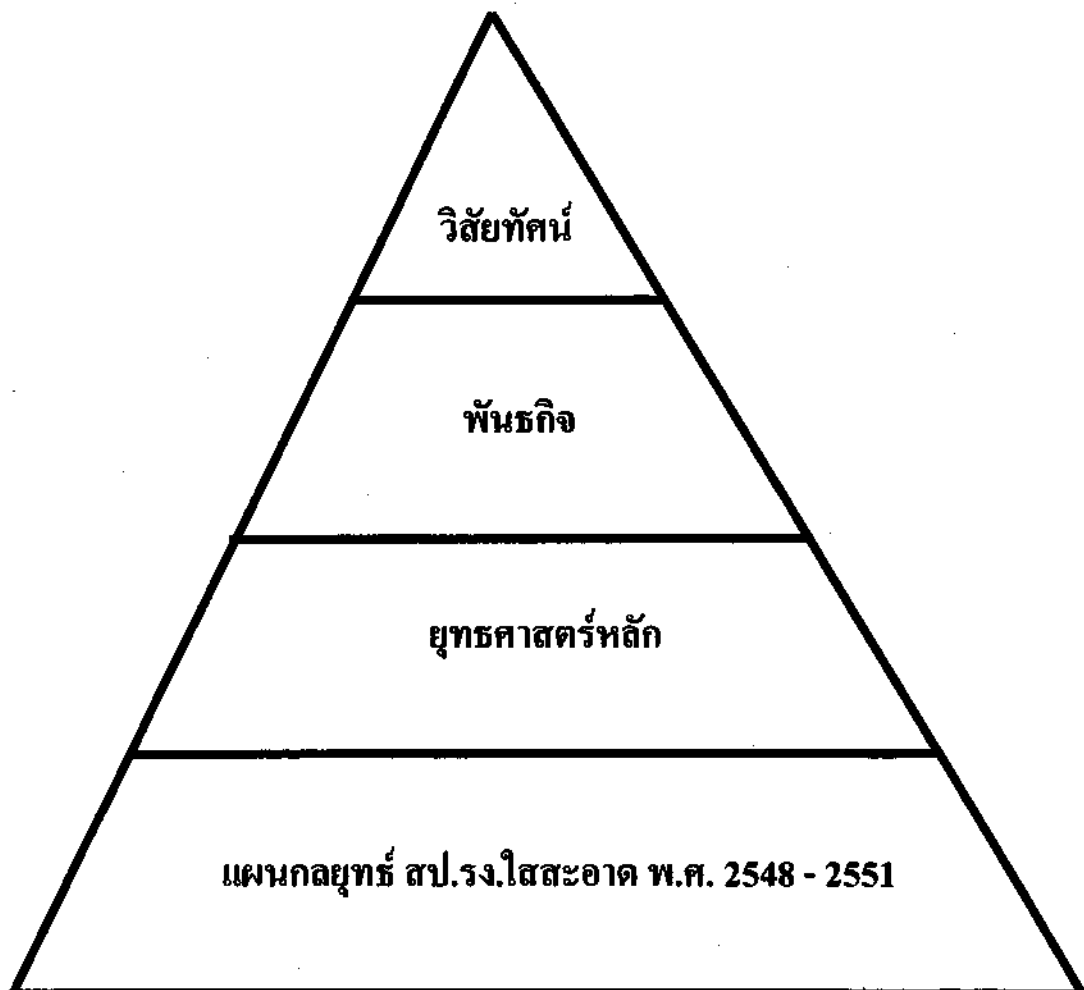
ต่อมาได้มีการบังคับใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในวงราชการ นอกจากนี้ใน ปีงบประมาณ 2548 ได้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ

ส่วนราชการ โดยกำหนดให้มีตัวชี้วัดที่ 15 “ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ” เป็นตัวชี้วัดภาคบังคับที่ส่วนราชการทุกแห่งจะต้องดำเนินการ

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

4.1.2 องค์ประกอบโดยทั่วไปของแผนกลยุทธ์ฯ

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



วิสัยทัศน์ :

เป็นศูนย์กลางบริหารแรงงาน ประสานนโยบาย บูรณาการและพัฒนายุทธศาสตร์
พัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อให้แรงงานมีงานทำ มีศักยภาพ มีหลักประกัน มีคุณภาพชีวิตที่ดี

พันธกิจ :

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล (เดือนกุมภาพันธ์) เพื่อกำหนดนโยบาย
- 2) พัฒนายุทธศาสตร์ด้านแรงงานแบบบูรณาการ
- 3) พัฒนาการให้บริการแก่แรงงานทั้งในและต่างประเทศ
- 4) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ
การติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์
- 5) ส่งเสริม สนับสนุน ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายในการบริหารจัดการ
ด้านแรงงาน

ยุทธศาสตร์หลัก :

พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการตามยุทธศาสตร์
และแผนปฏิบัติการด้านแรงงานอย่างทั่วถึง

4.1.3 วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ฯ จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความใสสะอาด
ให้แก่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้แก่

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

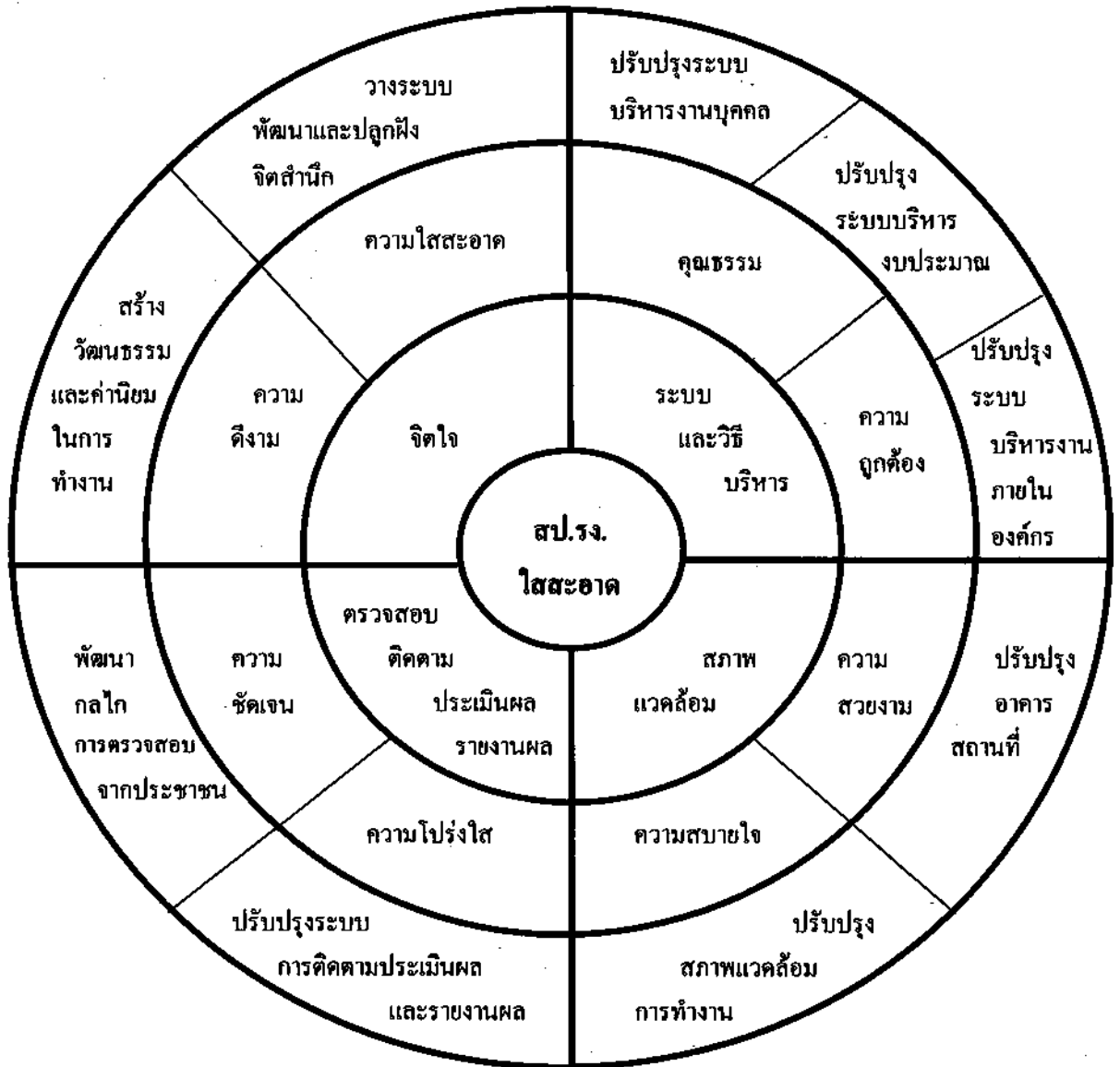
4.1.4 กรอบประเด็นเชิงกลยุทธ์การสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานใสสะอาด

แผนกลยุทธ์ฯ ได้กำหนดให้มีประเด็นเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ จำนวน 4 ประเด็น ภายใต้
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน คือ

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

จากประเด็นเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ประเด็นดังกล่าว สามารถนำเสนอในรูปแบบของแผนภูมิได้

ดังนี้



4.1.5 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับแผนงาน/โครงการ และดัชนีชี้วัด

แผนกลยุทธ์ฯ เป็นแผนระยะปานกลาง 4 ปี ซึ่งมีองค์ประกอบโดยทั่วไปเช่นเดียวกับแผนกลยุทธ์อื่น ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วในข้อ 4.1.2 และ 4.1.3 คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์หลัก และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์ฯ ยังมีองค์ประกอบสำคัญที่ขาดไม่ได้ซึ่งถือเป็นหัวใจของแผนกลยุทธ์ก็คือ ส่วนของ “กลยุทธ์” ซึ่งแบ่งออกเป็นกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รองซึ่งหมายถึงกลยุทธ์ระดับแผนงาน/โครงการ นอกจากนั้นในส่วนของกลยุทธ์นี้ยังประกอบไปด้วยองค์ประกอบอื่น ๆ

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

**กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับแผนงาน/โครงการ และดัชนีชี้วัด
ของแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสยะฮาด 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	จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการยกย่องจากกระทรวง
		1.4 รณรงค์ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานแบบโปร่งใสให้แก่เจ้าหน้าที่	ความถี่ในการรณรงค์เผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อปลูกฝังจิตสำนึก
2	สร้างวัฒนธรรมและปรับเปลี่ยนค่านิยมสร้างสรรค์ในการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่	สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมสร้างสรรค์ในการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต	ความถี่ในการปฏิบัติกิจกรรม

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 : การสร้างความใสสะอาดด้านระบบและวิธีการบริหาร

ลำดับ	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน/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 ข้าราชการให้แล้วเสร็จ โดยเร็ว	ระยะเวลาดำเนินการทาง วินัยที่ลดลง
2	ปรับปรุงระบบ บริหารงาน งบประมาณให้มี ประสิทธิภาพ โปร่งใส และประหยัด	นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการบริหารงานการเบิกจ่าย งบประมาณให้มีความสะดวกรวดเร็ว เพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น โดย คำนึงถึงความประหยัดและโปร่งใส	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	ดัชนีชี้วัด
1	พัฒนากลไกการตรวจสอบจากประชาชน	1.1 ให้มีการสำรวจทัศนคติและความคิดเห็นในด้านภาพลักษณ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจากประชาชน	จำนวนครั้งในการสำรวจ
		1.2 จัดให้มีระบบในการรับฟังข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตของหน่วยงาน	จำนวนช่องทางในการแจ้งข้อมูลหรือข้อร้องเรียนการทุจริต
2	ปรับปรุงระบบการติดตามประเมินผลและรายงานผลให้มีความโปร่งใส	2.1 ศึกษา ปรับปรุงระบบ และแผนการติดตามประเมินผล โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ และผลลัพธ์การบริหารจัดการด้านแรงงาน	ร้อยละของผลสำเร็จของหน่วยงานที่ปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย
		2.2 พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถในการติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานผลด้วยความโปร่งใสและถูกต้อง	ร้อยละของผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถรายงานผล ได้อย่างถูกต้อง

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 : การสร้างความใสสะอาดด้านสภาพแวดล้อม

ลำดับ	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ระดับแผนงาน/โครงการ	ดัชนีชี้วัด
1	ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด สะดวกสบาย และมีความสว่างาม 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 โดยเป็นผลที่หน่วยงานต้องการบรรลุเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ฯ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์ฯ ดังนี้

ผลผลิต

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

ผลลัพธ์

- 1) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างราชการใสสะอาด ทั้งในด้านการเสริมสร้างพฤติกรรมจรรยาบรรณที่ดี 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 และเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทอื่น ๆ

4.2 ขั้นตอนการดำเนินการ

ถึงแม้ว่าจากข้อมูลความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการจัดทำแผนหรือการวางแผนกลยุทธ์ที่นำเสนอในข้อ 1 ระบุว่ามีการกำหนด “กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์” ไว้อย่างเป็นระบบและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางก็ตาม แต่ในการจัดทำ “แผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ใต้อาณัติ พ.ศ. 2548 – 2551” ไม่สามารถที่จะดำเนินการครบทุกขั้นตอนตามที่นักวิชาการกำหนด และในขณะเดียวกันก็ได้มีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนเพิ่มเติมขึ้นมา ทั้งนี้ เนื่องจากมีข้อจำกัดทางด้านระยะเวลา ประกอบกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับนี้ มีใช้แผนหลักของหน่วยงาน จึงมีการดำเนินการจัดทำที่รวดเร็วเพื่อให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา อย่างไรก็ตาม ผู้จัดทำได้ตระหนักถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ฯ จึงพยายามทำให้แผนกลยุทธ์ฉบับนี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแผนงานหรือแผนกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน โดยให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน และสัมพันธ์กับนโยบายของรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด และเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีใช้จัดทำขึ้นมาเพื่อให้ครบองค์ประกอบการดำเนินการตามนโยบายรัฐบาลเท่านั้น

สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ใต้อาณัติ 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 ซึ่งเห็นชอบหลักการแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด ตามที่สำนักงาน ก.พ.เสนอ โดยให้กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ จัดทำแผนกลยุทธ์ “หน่วยงานใสสะอาด” เพื่อป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน เป็นต้น

4.2.2 ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาค้นคว้าความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

เนื่องจากการจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ไสยะอาด พ.ศ. 2548 – 2551 หน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักงาน ก.พ. ไม่ได้มีการจัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้พื้นฐานในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้รับผิดชอบ จึงจำเป็นต้องมีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง โดยการศึกษาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมทั้งการศึกษาตัวอย่างแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการต่าง ๆ ทั้งแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงาน และแผนกลยุทธ์หน่วยงาน ไสยะอาด โดยตรง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ

4.2.3 ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาข้อมูลการร้องทุกข์/ร้องเรียน และข้อมูลการตรวจสอบการกระทำผิดเกี่ยวกับการทุจริตและประพฤติมิชอบ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ การแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร การบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง ฯลฯ ซึ่งเป็นภารกิจที่คล้ายกับฝ่ายเสนาธิการของหน่วยงานทางทหาร โดยหน่วยงานในสังกัดส่วนใหญ่ไม่ได้มีภารกิจในการให้บริการประชาชนโดยตรง แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารงานภายในของหน่วยงานในสังกัดอาจมีช่องทางในการกระทำการทุจริตและประพฤติมิชอบได้ จึงได้มีการศึกษาข้อมูลการร้องทุกข์/ร้องเรียน และข้อมูลการตรวจสอบการกระทำผิดของข้าราชการและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่มีระบบการรับฟังข้อร้องทุกข์/ร้องเรียน และหน่วยงานที่มีภารกิจตรวจสอบพฤติกรรมกรรมการทุจริตและประพฤติมิชอบ เช่น กลุ่มงานตรวจราชการ สำนักตรวจและประเมินผล กลุ่มงานกฎหมาย กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ สำนักบริหารกลาง และกลุ่มงานตรวจสอบภายในระดับกระทรวง เป็นต้น ซึ่งผลจากการศึกษาข้อมูลปรากฏว่าไม่มีการร้องเรียน/ร้องทุกข์ หรือตรวจสอบพบการกระทำทุจริตและประพฤติมิชอบแต่อย่างใด

4.2.4 ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาข้อมูลการปฏิบัติงานที่อาจมีพฤติกรรมกรรมการทุจริตและประพฤติมิชอบ

นอกจากการสำรวจข้อมูลการร้องทุกข์/ร้องเรียน และข้อมูลการตรวจสอบการทุจริตและประพฤติมิชอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว ยังได้มีการศึกษาข้อมูลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่อาจมีพฤติกรรมกรรมการทุจริตและประพฤติมิชอบอันเนื่องมาจากลักษณะของงาน หรือเป็นงานที่ให้บริการประชาชน โดยตรง ซึ่งอาจให้คนให้โทษแก่ประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องได้ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

4.2.5 ขั้นตอนที่ 5 ศึกษากรอบแนวทางและวิธีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

เนื่องจากแผนกลยุทธ์ฯ ไม่ใช่แผนหลักของหน่วยงานที่มุ่งประสิทธิภาพของการปฏิบัติตามภารกิจของหน่วยงานโดยตรง 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 จึงได้นำข้อมูลดังกล่าวมาสรุปวิเคราะห์ถึงพฤติกรรม การทุจริตและประพฤติมิชอบที่เกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นกับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และวิเคราะห์ถึงแนวทางในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมทั้ง ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการและองค์ประกอบของการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้กับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อนำมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม การทุจริตและประพฤติมิชอบ 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 ชรรมาภิบาล และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ จึงได้มีการเทียบเคียงกับแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอื่น ๆ และนำมาปรับร่างแผนกลยุทธ์ฯ ให้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

4.2.9 ขั้นตอนที่ 9 จัดตั้งศูนย์ประสานราชการไสสะฮาดฯ แต่งตั้งคณะกรรมการ/ คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง

สำหรับขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการออกคำสั่งจัดตั้งศูนย์ประสานราชการไสสะฮาดฯ และแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวได้มีการดำเนินการแบบถ่วงน้ำหนักกับขั้นตอนก่อนหน้านี้แล้ว 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 นายอัครพล วนะภูติ นายชูชีพบุตร ชมเสวี และนายไพศาล พฤติพร รวมทั้งผู้ตรวจราชการกระทรวงแรงงานอีก 2 ท่าน คือ นายนคร ศิลปอาชา และนายพดุงศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา โดยมีผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง เป็นกรรมการและเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ คือ ให้ความเห็นชอบแผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไสสะฮาดก่อนประกาศใช้